

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS FINANCIERO  
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA  
DE CERVEZA ARTESANAL EN EL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO, CON ÉNFASIS EN EL USO DE LA MARCA  
DE LA PRIMERA CERVECERÍA CREADA EN AMÉRICA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA ELIZABETH PEÑAHERRERA BUNCE**

**DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO**

**QUITO, ABRIL 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Diego Serrano

**INFORMANTES:**

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Marco Calvache

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres Mercedes y Oscar, quienes me han enseñado principios y valores que han guiado mi camino, que con su amor y ejemplo han sabido educarme y son los pilares fundamentales de mi vida.

A mi hermano Oscarito, quien es de las personas más importantes para mí y que lo amo.

A mi Mamá Finita, Mamá Marinita y Papá Luchito, quienes son mis segundos padres, y han estado a mi lado siempre con su amor incondicional.

A mi Ñaña Caty y Ñaño Juanito, a quienes adoro, con los cuales he compartido desde pequeña y me han llenado de amor y sabios consejos, a mis primas Karli, Anita, Pame y mi pequeña Ame, María José y María Alejandra, mis primos Juan Gabriel, Esteban, Carlos, Pepe, Cris y Jairo, quienes me han dado todo su cariño y cuidados, a mis tíos, que me han enseñado lecciones valiosas.

A Patito, mi hermana y amiga, a Alex, que con su cariño y apoyo me dio fuerzas para alcanzar mi meta, a Mabecita, mi gran amiga, que con sus ocurrencias da alegría a mi vida, a Solcito, Wendy, Chris, JuanPa, Edu, Isra, Esteban y Luchito amigos como ellos ninguno, quienes han llegado a formar parte indispensable de mi vida, quienes me han brindado su verdadera amistad y con los cuales he compartido grandes experiencias, amigos que serán para siempre.

*Andrea*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y la Virgen de la Merced, quienes han guiado mi camino, que me protegen y cuidan a toda mi familia.

A mis padres y hermano que siempre han estado a mi lado en todo momento y me ayudan a alcanzar cada una de mis metas.

A Pedro Navarro, por su valiosa colaboración en la ejecución del presente trabajo.

A mi director de disertación, por brindarme sus conocimientos y contribuir en mi aprendizaje, a mis informantes quienes, con su experiencia me han colaborado para la ejecución del presente trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica y cada uno de mis maestros quienes me brindaron los mejores conocimientos.

***Andrea***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANÁLISIS DEL SECTOR CERVECERO EN EL ECUADOR, 3

- 1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR CERVECERO EN EL ECUADOR, 3
- 1.2 PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 12

### 2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 21

- 2.1 FACTORES EXTERNOS, 21
  - 2.1.1 Macroambiente, 22**
    - 2.1.1.1 Económico y Político, 22
    - 2.1.1.2 Social, 35
    - 2.1.1.3 Cultural, 55
    - 2.1.1.4 Demográfico, 56
    - 2.1.1.5 Tecnológico, 59
    - 2.1.1.6 Ecológico, 60
  - 2.1.2 Microambiente, 62**
    - 2.1.2.1 Amenaza de Productos Sustitutos, 64
    - 2.1.2.2 Amenaza de Competidores Potenciales, 70
    - 2.1.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores, 75
    - 2.1.2.4 Poder de Negociación de los Consumidores, 78
    - 2.1.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes, 81
- 2.2 FACTORES INTERNOS, 84
  - 2.2.1 Organigrama, 85**
  - 2.2.2 Mapa de Proceso, 87**
  - 2.2.3 Cadena de Valor, 92**
- 2.3 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON CADENA DE VALOR, 93
- 2.4 MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, 95
  - 2.4.1 Matriz de Oportunidades, 95**
  - 2.4.2 Matriz de Amenazas, 97**
- 2.5 MATRIZ FODA Y ANÁLISIS, 99

### 3 ESTRATEGIAS, 100

- 3.1 ENCUESTA, 100
  - 3.1.1 Formato de la Encuesta, 100**
  - 3.1.2 Análisis de los Resultados obtenidos, 103**

3.2	ENTREVISTA, 118
3.2.1	Análisis de la Entrevista, 122
3.3	MARKETING MIX, 122
3.3.1	Producto, 124
3.3.2	Precio, 137
3.3.3	Plaza, 139
3.3.4	Promoción, 143
4	<b>ESTUDIO FINANCIERO, 146</b>
4.1	INVERSIÓN INICIAL, 146
4.1.1	Inversión Inicial con Participación de la Comunidad Franciscana, 147
4.1.2	Inversión Inicial sin Participación de la Comunidad Franciscana, 149
4.2	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL, 151
4.2.1	Estado de Situación Inicial con Participación de la Comunidad Franciscana, 151
4.2.2	Estado de Situación Inicial sin Participación de la Comunidad Franciscana, 153
4.3	PRESUPUESTO DE COMPRAS, 155
4.3.1	Presupuesto de Compras con Participación de la Comunidad Franciscana, 155
4.4	PRESUPUESTO DE VENTAS, 158
4.4.1	Presupuesto de Ventas con Participación de la Comunidad Franciscana, 158
4.4.2	Presupuesto de Ventas sin Participación de la Comunidad Franciscana, 159
4.5	PRESUPUESTO DE EGRESOS, 161
4.5.1	Sueldos, 161
4.5.2	Décimo Tercer Sueldo, 162
4.5.3	Décimo Cuarto Sueldo, 162
4.5.4	Fondo de Reserva, 163
4.5.5	Aporte Patronal, 164
4.5.6	Vacaciones, 164
4.5.7	Gastos Administrativos y de Ventas, 167
4.5.8	Gastos Financieros, 169
4.5.9	Depreciaciones, 170
4.6	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS, 171
4.6.1	Presupuesto de Pérdidas y Ganancias con Participación de la Comunidad Franciscana, 171
4.6.2	Presupuesto de Pérdidas y Ganancias sin Participación de la Comunidad Franciscana, 173
4.7	FLUJO DE CAJA, 174
4.7.1	Flujo de Caja con Participación de la Comunidad Franciscana, 174
4.7.2	Flujo de Caja sin Participación de la Comunidad Franciscana, 175
5	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA, 177</b>
5.1	ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO, 177
5.2	ANÁLISIS DEL VALOR ACTUAL NETO, 178

5.2.1	Análisis del VAN con la Participación de la Comunidad Franciscana,	179
5.2.2	Análisis del VAN sin la Participación de la Comunidad Franciscana,	180
5.3	ANÁLISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO,	181
5.3.1	Análisis de la TIR con la Participación de la Comunidad Franciscana,	182
5.3.2	Análisis de la TIR sin la Participación de la Comunidad Franciscana,	183
5.4	ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO,	183
5.4.1	Análisis B/C con la Participación de la Comunidad Franciscana,	184
5.4.2	Análisis B/C sin la Participación de la Comunidad Franciscana,	185
5.5	ANÁLISIS DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN,	185
5.5.1	Análisis del PRI con la Participación de la Comunidad Franciscana,	186
5.6	Análisis del PRI sin la Participación de la Comunidad Franciscana,	187
5.7	EVALUACIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA PARA EL PROYECTO,	188
5.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD,	188
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	190
6.1	CONCLUSIONES,	190
6.2	RECOMENDACIONES,	193
	BIBLIOGRAFÍA,	196

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto sobre la creación de una empresa productora de cerveza artesanal con énfasis en el uso de la marca de la primera cervecería creada en América se realiza para conocer el impacto que tendrá la participación o no de la comunidad franciscana debido a tener la primera cervecería creada en América en el año 1566.

Para analizar el proyecto, se consideró en primera instancia tener un panorama general de la industria, en donde se analizó a nivel macro y micro todos los factores que podrían afectar al proyecto como también los factores en los cuales puede encontrar oportunidades para desarrollar su objetivo.

En este estudio se tomó en consideración las fortalezas y debilidades con relación a la cadena de valor, para analizar la parte interna del proyecto, también las oportunidades y amenazas externas que son fundamentales para poder tomar ventaja del entorno y alcanzar las metas propuestas.

Se realizó un análisis de las estrategias de marketing, considerando el producto, el precio, la promoción y la plaza, de manera que se pueda identificar todas las características que busca obtener el proyecto, para lo cual se recolectó información del mercado mediante una encuesta y por medio de una entrevista a uno de los inversionistas del proyecto se logró desarrollar el producto final que se va a ofertar en el mercado.



Para el estudio financiero se analizó los factores necesarios para llevar a cabo el proyecto tomando en consideración un proyecto con la participación de la comunidad franciscana y otro sin considerar la participación de la comunidad franciscana, obteniendo resultados positivos para las dos alternativas.

En la evaluación financiera, se observó que el proyecto con la participación de la comunidad franciscana es más rentable tomando en cuenta los métodos de evaluación utilizados.

Finalmente, se concluyó y recomendó que el realizar el proyecto considerando la participación de la comunidad franciscana es la mejor alternativa.

## **INTRODUCCIÓN**

La cerveza es una bebida alcohólica elaborada hace millones de años. Esta bebida estaba bastante ligada a las órdenes religiosas, las cuales las producían para su consumo.

La primera cervecería en América se considera fue la instaurada en el Ecuador, dentro del Convento de San Francisco de Quito, la cual fue elaborada desde el año 1566 por el misionero franciscano, de Bélgica, Fray Jodoco Ricke.

El presente proyecto busca la creación de una planta productora de cerveza artesanal, para lo cual cuenta con capital propio de inversionistas privados, los cuales además de su interés por este negocio, analizan la posibilidad de participar con la comunidad franciscana para reactivar la planta en el convento y lograr así rescatar la marca de la primera cervecería americana.

Lo que busca el proyecto es obtener una cerveza artesanal distinta, con características propias, que lleguen a posicionarse en el mercado por la calidad del producto que se ofrece, es dirigido para un mercado objetivo seleccionado, para la venta en ciertos restaurantes de nivel medio alto y alto.

Por tal motivo, el proyecto busca analizar la viabilidad de la creación de una fábrica productora de cerveza artesanal, tomando en consideración dos alternativas: con la

participación de la comunidad franciscana en el proyecto o sin esta participación de la comunidad franciscana.

El presente trabajo, en primera instancia establecerá la viabilidad del proyecto de implantación de una fábrica de cerveza artesanal; y, en paralelo, la conveniencia o no y las condiciones de una posible alianza con la comunidad franciscana en este emprendimiento.

La importancia del trabajo de investigación radica en el establecer la factibilidad de crear una empresa dedicada a la producción de cerveza artesanal, con el énfasis en la adopción de la marca en la primera cervecería en el Ecuador. Es así, como el proyecto llega a tener valor no solo para la creación de la empresa en sí, sino también como propulsor para rescatar una costumbre que existía hace ya más de cuatrocientos años, donde los padres franciscanos elaboraban cervezas en su propia comunidad donde poseían desde una pequeña huerta para cultivar la cebada, hasta el lugar para la cervecería con los calderos para elaborarla y un pequeño lugar para consumirla.

Esta parte de la historia sobre la primera cervecería en la ciudad de Quito no ha sido totalmente difundida, por tal motivo, es significativo para la generaciones presentes y futuras.

# 1 ANÁLISIS DEL SECTOR CERVECERO EN EL ECUADOR

## 1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR CERVECERO EN EL ECUADOR

La cerveza es uno de los productos más antiguos de la civilización. Los historiadores creen que ya existía en Mesopotamia y Sumeria en el año 10.000 A.C. En 1981 se encontró una tablilla de piedra que describe un tipo de cerveza elaborada en Babilonia en el 6.000 A.C. En la antigüedad, los chinos también elaboraban cerveza, llamada "Kiu" utilizando cebada, trigo, espelta, mijo y arroz,<sup>1</sup> del mismo modo que las civilizaciones precolombinas de América, que utilizaban maíz en lugar de cebada. De manera similar, en la antigua Britania se elaboraba cerveza a base de trigo malteado antes de que los romanos introdujeran la cebada.<sup>2</sup>

La historia de la cerveza está íntimamente ligada a los primeros pasos dados por el hombre en la agricultura y la consiguiente necesidad de almacenamiento de los granos. Se presume que su nombre proviene del latín clásico *cervisia* o *cerevisia*, por referencia a *Ceres*, diosa de la Agricultura.<sup>3</sup>

Los orígenes de la cerveza se pierden en la noche de los tiempos entre historias y leyendas; las del antiguo Egipto atribuyen su origen al capricho de Osiris. Numerosos antropólogos aseguran que hace cien mil años el hombre primitivo

---

<sup>1</sup> CLUB PLANETA. (2012). [[www.clubplaneta.com.mx/bar/historia\\_de\\_la\\_cerveza.htm](http://www.clubplaneta.com.mx/bar/historia_de_la_cerveza.htm)]. **Historia de la Cerveza.**

<sup>2</sup> EUROPEAN FOOD INFORMATION COUNCIL. [[www.eufic.org/article/es/artid/cerveza](http://www.eufic.org/article/es/artid/cerveza)]

<sup>3</sup> M., MACEK.. [[www.zonadiet.com/bebidas/a-cerveza.htm](http://www.zonadiet.com/bebidas/a-cerveza.htm)]

elaboraba una bebida a base de raíces cereales y frutos silvestres que antes masticaban para desencadenar su fermentación alcohólica; el líquido resultante lo consumían con deleite para relajarse. La mención más antigua de la cerveza, "una bebida obtenida por fermentación de granos que denominan siraku", se hace en unas tablas de arcilla escritas en lenguaje sumerio y cuya antigüedad se remonta a 4.000 años a.c. En ellas se revela una fórmula de elaboración casera de la cerveza: se cuece pan, se deshace en migas, se prepara una mezcla en agua y se consigue una bebida que transforma la gente en "alegre, extrovertida y feliz".<sup>4</sup>

Al parecer, la primera bebida fermentada que conoció el hombre fue la cerveza, y se cree que apareció junto con el pan de cebada. Es posible que alguien hubiese dejado el pan olvidado a la intemperie; la humedad y la flora bacterial provocaron una fermentación natural. Al recogerlo, observó que el pan había segregado un líquido que le supo tan bien, que sucesivamente trató de reproducir el proceso.<sup>5</sup> Los egipcios elaboraban la cerveza a partir de panes de cebada poco cocidos que dejaban fermentar en agua. La llamaban "zythum" que significaba vino de cebada. En la Edad Media, fue en Bélgica, en donde los monjes refinaron el proceso prácticamente hasta la perfección e institucionalizaron el uso del lúpulo, planta que confiere a la cerveza su sabor amargo característico, a la vez que favorece la conservación. En los países nórdicos con climas muy fríos como Alemania o Inglaterra, la cebada se cultivaba mejor que la uva, por lo que la producción de cerveza era mejor frente a la del vino, convirtiéndose así éstas regiones, en grandes productoras de cervezas.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> BLOGSPOT. [www.historiacervezaquorum.blogspot.com]. *Historia de la Cerveza*.

<sup>5</sup> REVISTA VIRTUAL PRO. [www.revistavirtualpro.com/files/Ed052007.pdf]. *Breve Historia de la Cerveza*.

<sup>6</sup> CLUB PLANETA. (2012). [www.clubplaneta.com.mx/bar/historia\_de\_la\_cerveza.htm]. *Historia de la Cerveza*.

El hombre domesticó los cereales entre el 10.000 a.c. y el 6.000 a.c. en la zona de Mesopotamia. Es entonces bastante probable que tanto el pan como la cerveza fuesen descubiertas al mismo tiempo. Sólo es una cuestión de proporciones: si se ponía más harina que agua y se dejaba fermentar, se obtenía pan, si se invertía la proporción y se ponía más agua que harina, y se dejaba fermentar, se conseguía cerveza. Los rastros más antiguos que atestiguan la existencia de panificación y de cervecería se encuentran en Mesopotamia, no se podría decir que existieron procedimientos idénticos descubiertos en el resto de Europa. Por tal razón se puede llegar a decir que la cerveza se descubrió o inventó en muchos lugares del Mediterráneo y de Europa de forma simultánea.<sup>7</sup>

La Revolución Industrial favoreció el procedimiento de la producción cervecera, debido a la entrada de las máquinas de vapor, en el siglo XIX, gracias a la refrigeración se logró mejorar el proceso de fabricación, además los ferrocarriles permitieron que exista un mejor transporte y comercialización de la bebida. Por otro lado, se incrementaron las fábricas de vidrio para la producción de vasos y botellas, todo esto ayudó a la conquista de nuevos mercados y consolidación de los antiguos, antes de que esta industria cervecera emprendiera su viaje triunfal al continente americano. El éxito de la industria cervecera contó también con algunos aportes de la ciencia, en el año 1867 el químico y bacteriólogo francés Luis Pasteur, inventó la pasteurización, quien al estudiar las alteraciones que se producían durante la fermentación de los vinos y las cervezas en 1864, Pasteur descubrió los secretos de la fermentación alcohólica por acción de las levaduras y probó que los vinos y cervezas no sufrían alteraciones si durante su fermentación se protegían de la contaminación,

---

<sup>7</sup> BLOGSPOT. [www.historiacervezaquorum.blogspot.com]. *Historia de la Cerveza*.

por lo cual ideó un método de esterilización aplicable a la leche, el vino y la cerveza y otros líquidos, el cual consiste en elevar bruscamente la temperatura durante un tiempo controlado en el transcurso de unas horas y luego dejar que el líquido se enfríe a temperatura ambiental, con lo cual el efecto de los microorganismos queda anulado y las bebidas como la cerveza, se preservan mayor tiempo.<sup>8</sup> En América se producían bebidas a base de la fermentación, como la cerveza, la cual la conocían como chicha. Cuando el continente americano fue conquistado por España, llegó también la cerveza, aunque España no era un fuerte productor de la misma, pero entre el pueblo existía gran gusto por consumirla, por ese motivo, la transportaban en los navíos para el consumo de la tripulación ya que podía mantenerse mayor tiempo que el vino.

En lo que se refiere a la cerveza artesanal los primeros centros de producción de cerveza fueron los conventos religiosos, debido a que existían cultivos de cebada, las primeras fábricas que se instalaron en América fueron en la ciudad de México, pero posteriormente se incrementaron las fábricas en América del Norte por los flujos migratorios de ingleses, holandeses y alemanes. Estas fábricas iniciaron a modernizarse por la tecnología de la refrigeración que ayudó a la fermentación de la cerveza y luego por la construcción del ferrocarril, fue más sencillo el transporte y que la cerveza llegue a más lugares.

En el año 1825, en el período pos independista, se intentó introducir la cerveza en el mercado quiteño, pero no se tuvo mucho éxito, fue hasta las últimas décadas del siglo XIX cuando se inició con la idea de la industrialización de la cerveza por

---

<sup>8</sup> J., ESTRADA. (2005). *Compañía de Cervezas Nacionales C.A. Haciendo Historia*. Ed. Cía. de Cervezas Nacionales C.A.

G.W.Garbe, quien tomando en cuenta las posibilidades de la industria cervecera decidió fundar una fábrica en la ciudad de Quito, en el barrio San Roque, con el nombre La Campana, en el año 1882. Ya para el año 1894, la fábrica con nuevos dueños, continúan el negocio con un capital de sesenta mil sucres y con cuarenta empleados, “En la Guía Topográfica de Quito, La Campana anunciaba la producción de La Mejor Cerveza Blanca y Negra, para consumo nacional y de exportación”<sup>9</sup>

Luego se instalaron en la sierra varias fábricas como La Imperial, La Victoria, La Ideal, La Germania, la cervecería San Francisco, en el año 1886 La Cervecería Machángara. Luego se abrió la Cervecería Tungurahua en la ciudad de Ambato, posteriormente en Cuenca se abrió dos empresas que comercializaban con las marcas Azuaya y Tomebamba. Estas empresas lograban abastecer a toda la región Sierra, mientras que en Guayaquil en su mayoría se consumía cerveza importada de Alemania. Ya para el año 1887, se abrió la primera industria cervecera en la ciudad de Guayaquil. Nueve años después, en 1896, ocurrió un incendio que destruyó la Fábrica y en 1897 fue rematada. Dicha fábrica fue adquirida por el Sr. Luis Maule Bellier quien la convirtió en 1908 en la Cervecería de Guayaquil, y en 1912 el Sr. Maulme negoció sus acciones con el Sr. Enrique Gallardo quien se convirtió en dueño absoluto y quien un año más tarde la vende a Ecuador Breweries Company de propietarios norteamericanos, que la convierten en la Compañía de Cervezas Nacionales. Después de ello se creó en Quito la Cervecería Andina. En 1997 entra a operar en el país la Compañía de Cervezas Regionales con la marca Nevada y Mariscal y en 1999 aparece la Cervecería Sudamericana con la cerveza Biela.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibídem.

<sup>10</sup> BUENAS TAREAS. [[www.buenastareas.com/ensayos/mecado-de-la-cerveza/3258563.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/mecado-de-la-cerveza/3258563.html)]. ***Mercado de la Cerveza.***



En la historia universal de la cerveza en 1366, nace una empresa en Bélgica que con el tiempo se llamará Interbrew. En 1888 inicia Cervecería Brahma, que en 1999, luego de una fusión se convierte en Ambev. Pero en el 2004, estas dos compañías se unen para crear Inbev, y en el 2008 se juntan con la empresa norteamericana Anheuser-Busch para formar la mayor empresa cervecera mundial de la actualidad: Anheuser – Busch Inbev. Mientras tanto, en el otro lado del mundo, específicamente Sudáfrica, nace la cervecera Sab, en 1895, que luego se fusionó con Miller, creada en 1855 en Estados Unidos, formando SabMiller, en el año 2002. En el Ecuador se fundó Cervecería Nacional de manos de ecuatorianos en el año 1887 y, dos años después, se instala en Colombia una empresa cervecera que terminaría por ser dueña de la ecuatoriana entre 1921 y 1922 llamada Bavaria. Este grupo es adquirido por SabMiller en el 2005, ya consolidada como la segunda cervecera mundial. En Ecuador, estos grupos conforman la industria cervecera. SabMiller es propietaria de Cervecería Nacional y sus marcas Pilsener, Pilsener Light, Club, Dorada y Clausen; mientras que Anheuser – Busch Inbev es propietaria de Ambev, con sus productos Brahma, Brahma Beats y Zenda.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> EL UNIVERSO. [<http://especiales.eluniverso.com/capacitate/recursos/Articulo48.pdf>]. *Y Continúa La “Batalla”*.

Tabla 1

## Comparativo de marcas de Cervecería

<b>CERVECERÍA NACIONAL</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilsener: botella retornable retornable de 600cc, 330cc y 225cc; botella no retornable de 330cc, lata de 330 cc y barriles de 30lts, 50 lts y carro tanques</li> <li>- Pilsener Light: envase color transparente retornable de 550cm<sup>3</sup> y 330cm<sup>3</sup> y envase twist off de 330cm<sup>3</sup></li> <li>- Club Premium: botella retornable de 330cc y 550 cc y botella no retornable de 550cc</li> <li>- Club Premium Roja: envase no retornable de 330cc</li> <li>- Dorada: envase retornable color ámbar de 600cm<sup>3</sup><sup>12</sup></li> </ul>
<b>AMBEV</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Botella personal no retornable de 300 cm<sup>3</sup>, en caja de 24 botellas</li> <li>- Botella mediana retornable de 311 cm<sup>3</sup> en jaba plástica de 24 botellas</li> <li>- Botella grande retornable de 578 cm<sup>3</sup>, en jabas plásticas de 24 botellas</li> <li>- Sixpack: seis botellas de 300 cm<sup>3</sup></li> <li>- Jaba de 12 botellas de 578 cm<sup>3</sup><sup>13</sup></li> </ul>

**Fuente:** Cervecería Nacional y Brahma

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

<sup>12</sup> CERVECERÍA NACIONAL. [www.cervecerianacional.com.ec/productos.aspx]. **Productos.**

<sup>13</sup> BRAHMA. [www.brahma.com.ec/mi-brahma]. **Productos.**

La cerveza de tipo pilsen marca Brahma nació en el año 1888 en Río de Janeiro, Brasil, por la empresa Manufactura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia, luego la empresa Ambev en 1999 decidió extenderse a nivel mundial, por lo cual entra al Ecuador en el 2004, la cual mejora su fórmula incluyendo en su proceso el innovador filtrado bajo cero, logrando un mejor sabor en el año 2010.<sup>14</sup> Ambev se quedó con el ochenta por ciento del capital de la fábrica Cervesura, la cual embotellaba la cerveza Biela, y desde el 2004 comienza con el embotellamiento de Brahma. Ambev es una empresa que nació de la fusión de las mayores cervecerías brasileñas, Brahma y Antártica, es una compañía muy fuerte en el mercado brasileño y tiene además presencia en otros países como lo es en Argentina, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.<sup>15</sup>

En el Ecuador la empresa líder en el mercado cervecero es Cervecería Nacional, que desde el 2005 es subsidiaria de SABMiller. Esta empresa opera en algunos países de América Latina, como lo es en Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú, con 18 cervecerías y una capacidad de producción de 44,8 millones de hectolitros de cervezas, aguas y jugos. En el Ecuador, Cervecería Nacional tiene dos plantas una ubicada en Quito, y la otra en Guayaquil, las cuales se dedican a la elaboración y comercialización de cervezas, maltas y aguas; con una capacidad de cuatro millones de hectolitros anuales. La calidad de los productos y servicios de Cervecería Nacional se ha distinguido a lo largo de los años, lo cual ha contribuido a ganarse la confianza y preferencia de consumidores ecuatorianos residentes o no en

---

<sup>14</sup> BRAHMA. [www.brahma.com.ec/mi-brahma]. *Nuestra Historia*.

<sup>15</sup> DIARIO EL HOY. (2004). [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ambev-salta-a-la-cancha-en-guayaquil-187672.html]. *Ambev salta a la cancha en Guayaquil*.

el país. Cervecería Nacional cuenta con 125.000 puntos de venta en las cuatro regiones de Ecuador.<sup>16</sup>

Ambev ingresó al Ecuador de manera agresiva con el objetivo de ganar parte del posicionamiento del mercado, debido a que Cervecería Nacional tenía un noventa por ciento del mercado, aún así Ambev buscaba entrar en el Ecuador y llegar a cubrir un treinta por ciento del mercado. Existieron varios problemas de estas dos empresas en distintos países, y en Ecuador también. Por un lado Bavaria, la mayor accionista de Cervecería Nacional, y que reúne a más de veinte y cuatro empresas de cervezas y refrescos, además conforma un holding que controla centenares de empresas de diversas áreas como lo es en los sectores de telecomunicaciones, alimentos, servicios y sociedades financieras. Y por otro lado Ambev, que mantiene actividades relacionadas con la fabricación y venta de bebidas, y con su alianza con la gigante belga Interbrew, logra formalizar el surgimiento de la mayor empresa cervecera del mundo por su volumen de producción y con esta unión pasó a llamarse InBev. Estas dos empresas en el Ecuador tuvieron problemas judiciales debido a la utilización de la botella tradicional café, con pico largo que Cervecería Nacional la venía utilizando por noventa y dos años, por lo que Ambev Ecuador para no retrasar su lanzamiento al mercado tuvo que optar por la utilización de un frasco alternativo.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> SIEMBRA FUTURO. [www.siembrafuturo.com.ec/organizadores.aspx]. *Cervecería Nacional*.

<sup>17</sup> DIARIO EL HOY. (2005). [www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema25.htm]. *La Guerra Cervecera entre los dos Goliat Llega al Ecuador Brahma Vs. Pilsener*.

## 1.2 PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Quito, una capital con una gran tradición religiosa, cuenta con el Museo del Convento San Francisco, uno de los templos más grandes de la región, fundado por Fray Jodoco Ricke en 1535. En el lugar existe un gran templo, dos capillas, tres claustros principales, una abadía, un huerto y hasta una cervecería, creada por los frailes en el año 1566 y en donde es posible apreciar la taberna y los instrumentos con los que se elabora la cerveza.<sup>18</sup> “Las antiguas instalaciones de la cervecería franciscana forman parte del Museo Franciscano de la Cerveza, restaurado en el año 1979 con el aporte de la Compañía de Cervezas Nacionales y de la Cervecería Andina, la cervecería es un museo, que forma parte del Patrimonio Cultural capitalino. Esta sería la primera cervecería instalada en el área del Pacífico sudamericano”.<sup>19</sup>

En Quito se instaló y funcionó eficientemente la primera fábrica de la refrescante bebida y además alimento y medicina natural, bebiendo con moderación, por su alto contenido de vitaminas, sales minerales, proteínas y fibras carbohidratadas. El espumoso refrescante producto, fue producido por primera vez nada menos que en el Convento de San Francisco de Quito, claustro en su conjunto total artístico e histórico en la capital ecuatoriana, ubicada en la Cordillera Andina, a 2800 metros sobre el nivel del mar. De acuerdo a los datos históricos se determina que su instalación y levantamiento fue en el año de 1566. Aquí nació la idea y realización por parte de Fray Jodoco Ricke (1498-1578), el mismo que provenía de la ciudad de

---

<sup>18</sup> M., ALMIRÓN. [www.sobrelatinoamerica.com/2012/01/09]. *El Museo del Convento de San Francisco de Quito*.

<sup>19</sup> J., ESTRADA. (2005). *Op. Cit.*

Malinas, en Bélgica, localidad de reconocida tradición cervecera, quien también fuera el que trajo las primeras gavillas gramíneas de trigo y cebada, cereales que a partir de entonces fueron producidos en las tierras del convento; productos indispensables para la elaboración de la bebida de tanta aceptación y popularidad como lo es la cerveza. Por aquellos años, su elaboración era artesanal, fabricada en una modesta destilería, pero predominando en todo tiempo su óptima calidad pese a los inconvenientes de la época, como por ejemplo el abastecimiento del líquido, el agua, elemento imprescindible en la elaboración de la cerveza, la misma que la tomaban de la vertientes del volcán Pichincha, aparte la cebada, levadura, lúpulo, etc., todo lo cual con dedicación procesadas en una pequeña barraca junto al huerto del Templo, lo realizaban en bateas, toneles, probablemente de madera de roble para su fermentación y sabor, una paila grande, una gran tina para la mezcla de los elementos y largos maderos como remos para mezclar los ingredientes. Es así como los frailes del Convento de San Francisco de Quito, pusieron manos a la obra y se dedicaron a la tarea de la elaboración de la cerveza. Junto a esta cervecería artesanal que funcionó más de 400 años hay una taberna, a un lado está la chimenea, una barra y mesas de madera rústica con sus respectivas bancas, que ambientan aún la estancia. A decir verdad fue la primera fábrica de cerveza en América, su testimonio es imborrable, forma parte misma de la grandiosa presencia de la ciudad de Quito, rica en facetas de originalidad y privilegio.<sup>20</sup>

En el convento de San Francisco de Quito se encuentra ubicada la primera cervecería de Sudamérica, la cual fue creada por Fray Jodoco Ricke, en 1566, quien inició con

---

<sup>20</sup> R., MOSQUERA. [www.emprendedores.org.ec/tradicion49.html]. *La Primera Fábrica de Cervecería*.

la producción de cebada en el huerto del convento y con ello a elaborar la cerveza para consumo interno.

En las tierras del convento los frailes tenían un huerto donde cultivaban maíz, papas, trigo y cebada, y con estos dos últimos los frailes realizaban el pan blanco en los hornos del convento. La harina de cebada, llamada mashca en idioma quichua, y el pinol se constituyeron en el alimento número uno de consumo diario. No existen documentos contemporáneos que justifiquen la paternidad de Fray Jodoco Ricke en la elaboración de la primera cerveza americana. La tradición, sin embargo, afirma que fue él quien se empeñó en constituir en el convento una cervecería para el uso exclusivo de sus religiosos.<sup>21</sup>

Los dominicos, siendo una orden mendicante, el abastecimiento de cebada lo lograban por donaciones de los fieles, esta costumbre perduró por varios años, durante todo el período colonial y hasta entado el siglo XX, luego de lo cual el Dr. Enrique Vorbeck, propietario de la cervecería La Victoria proveyeron gratuitamente, la cebada, el lúpulo y la asesoría al convento de San Francisco.<sup>22</sup>

Los religiosos españoles estaban acostumbrados a tomar vino antes de venir al Nuevo Mundo en sus conventos, e incluso en sus hogares, mientras que en Flandes y sobre todo en Malinas, su patria, se elaboraban desde tiempo inmemorial las más exquisitas cervezas como la bebida clásica del país. Por estos motivos, es convincente, la atribución a Fray Jodoco Ricke de la fundación de la primera cervecería, en la ciudad de Quito. Aquella industria cervecera, para el servicio de las

---

<sup>21</sup> A., MORENO. (2008). *Fray Jodoco Rique y Fray Pedro Gocial*. Quito: Abya Yala

<sup>22</sup> J., ESTRADA. (2005). *Op. Cit.*

respectivas comunidades, se la conservó hasta mediados del siglo XX, cuando la grave crisis de personal que azotó a la vida religiosa, obligó a los franciscanos y dominicos a clausurar la producción de esa bebida casera de refinados quilates, que alimentó a innumerables generaciones de frailes del padre San Francisco y de Santo Domingo de Guzmán.<sup>23</sup>

La cervecería del convento fue atendida por un padre que oficiaba de Maestro Cervecerero y tres ayudantes, los cuales vigilaban día y noche los hornos debido a que el proceso de la elaboración de la cerveza era continuo, duraba 8 días y la producción iba entre 120 a 160 jabas mensuales de 12 botellas de litro para uso exclusivo de la congregación, esta cervecería funcionó hasta el fallecimiento del padre Pascual Lucero, último de los sacerdotes especializados en esta producción en 1976, y debido a la escasez de personal, se decidió finalizar la producción.<sup>24</sup>

Las bebidas se han venido elaborando desde tiempos prehistóricos y entre ellas, la cerveza, es una de las bebidas alcohólicas más antigua, inventada y usada por la humanidad<sup>25</sup>. La historia de la elaboración de cerveza, data de muchos siglos atrás, es quizá una de las primeras bebidas con contenido alcohólico que la humanidad ha producido.

En muchos casos, la elaboración de esta bebida estuvo muy ligada a órdenes religiosas o conventos, en los cuales se desarrollaron grandes marcas de cerveza, muy reconocidas en varios países, tanto de Europa como de América.

---

<sup>23</sup> A., MORENO. (2008). *Op. Cit*

<sup>24</sup> J., ESTRADA. (2005). *Op. Cit.*

<sup>25</sup> J., MARTÍNEZ. (2006). *Historia de la Industria Cervecera en Colombia*. Bogotá: Sic Editorial.



En el Convento de San Francisco, existe la que se considera la primera destilería de cerveza implantada en América, la cual según se conoce estuvo operando hasta los años 70, elaborando productos exclusivamente para consumo interno, y no para la venta al público.

Un estudio realizado por expertos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, logró reconstituir la levadura de esta cerveza, habiendo patentado dicha fórmula. Un grupo de estudiantes llegaron al lugar casi convencidos de que en los toneles podrían recuperar las cepas de las levaduras con las cuales Fray Jodoco Ricke, misionero franciscano, elaboraba la bebida. Javier Carvajal, el biólogo que dirigió la investigación, dice que sabían por la historia que Jodoco Ricke trajo el trigo y la cebada y conocían que preparaba la cerveza en el convento.<sup>26</sup>

Los padres franciscanos han expresado su interés de reactivar su planta de producción, para lo cual han contactado con inversionistas que se hallan desarrollando un proyecto en este campo, con el propósito de buscar acuerdos que permitan producir cerveza artesanal, utilizando la marca o nombre de esa primera cerveza americana.

Los accionistas privados, se hallan interesados en la creación de su propia planta de cerveza, pero a la vez han decidido analizar la posibilidad de aliarse con la comunidad franciscana en este proyecto.

---

<sup>26</sup> A., RODRÍGUEZ. [www.elcomercio.com/noticias/barriles-vivian-cepas-Milenarias\_0\_19198100.htm]. *En Dos Barriles Vivían Cepas Milenarias.*

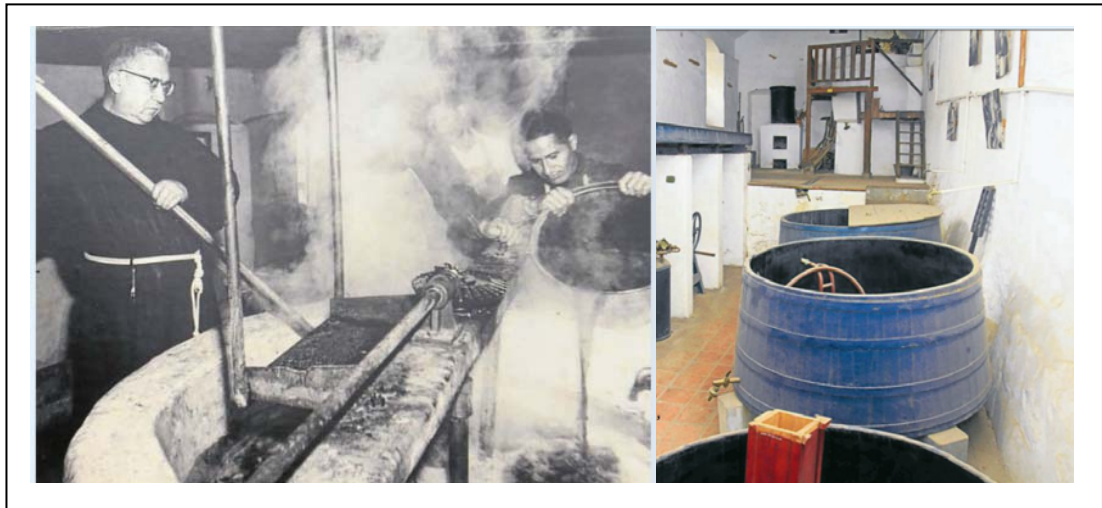
El proyecto de los inversionistas privados, se direcciona, a diferencia de los actuales negocios de cerveza artesanal, a producirla para su venta en restaurantes o bares exclusivos y su posterior exportación, es decir, no estará ligada a un bar exclusivo que la expendía, como sucede con el resto de productores de este campo.

La primera cervecería de Sudamérica fue construida en Quito, la cual aún existe, aunque está en desuso por su vetustez, ésta cervecería está ubicada en el Convento de San Francisco, en el cual se esconde un horno de unos 2,50 m de altura. Esta infraestructura fue construida en 1566, por los fundadores de la Iglesia, Fray Jodoco Ricke y Fray Pedro Glocial. "Los hermanos franciscanos venían de Flandes, la actual Bélgica, y ahí existía la costumbre de acompañar los alimentos con cerveza, por eso la construyeron", Además otra de las razones, era que al no tener agua potable, tenían la necesidad de tener algún tipo de bebida para consumir. En Quito, solo había la chicha que, aunque según los escritos de Jodoco Ricke, era parecida a la cerveza, no los convencía. Por ello decidió construir la cervecería en un terreno lejos del Convento, que es de tres hectáreas y media. Con el pasar de los años y la expansión del convento, la cervecería quedó dentro del convento de San Francisco y actualmente está ubicada en uno de los siete claustros del lugar, que de hecho se llama 'La Cervecería'. Walter Valverde, sacerdote de la comunidad, cuenta que los mismos sacerdotes eran los que hacían la cerveza, de una manera rústica y artesanal. En el pozo se colocaba la cebada, el trigo, algunos hongos y otros ingredientes en la caldera del horno, que se calentaba con leña. Luego de cocinarla se conseguía una especie de colada que, a través de tubos y cubetas, se la llevaba hasta los toneles de madera (de un metro de profundidad) en donde se la dejaba fermentar durante varios

días. Hacer la colada podía demorar un día entero. Era un proceso para obtener una bebida de mesa que acompañe los alimentos.<sup>27</sup>

### Gráfico 1

#### Cervecería en el convento de San Francisco de Quito



**Fuente:** <http://issuu.com/ultimas-noticias/docs/un24022012/>

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

En el Distrito Metropolitano de Quito se puede apreciar los sabores y variedades de las cervezas artesanales, pudiéndolas encontrar en los tipos de cerveza: rubia, roja y negra, las cuales son la clasificación más conocida en América Latina, ya que depende de las materias primas con las que son elaboradas y estas son las más vendidas en los distintos restaurantes para el consumo de todos los quiteños.

Según el artículo “Los Gustos y Sabores de la Cerveza Artesanal” publicado en El Comercio, realizan una descripción sobre los tres tipos más conocidos de las cervezas artesanales, indicando que la cerveza rubia está hecha principalmente de trigo y malta, con un color amarillo y un aroma dominante, con un sabor fresco y

<sup>27</sup> DIARIO ULTIMAS NOTICIAS. [www.ultimasnoticias.com/noticias/7523]. *La Primera Cervecería está en un convento.*

dejando un sabor final con cierto picor burbujeante en la lengua. Por otro lado, que la cerveza roja, tiene un color ámbar, con más cuerpo que la rubia y es un poco amaderado seco, dejando un sabor persistentemente dulce al final. Mientras que la cerveza negra, tiene un aroma muy dominante, con un color café oscuro y con un sabor inicial amargo y un sabor final dulce, por lo que llega a ser empalagosa si se consume en grandes cantidades. El artículo también menciona que para el artesano cervecero Stollowsky, la cerveza que más se vende es la negra, por su sabor más concentrado y su cuerpo más robusto, pero no llega a ser ideal para toda la noche porque llega a embotar. También las cervezas artesanales pueden acompañar a cualquier tipo de comidas, teniendo en cuenta que la cerveza negra, al tener un sabor dominante, cierra las papilas, por lo que es mejor si es acompañante de las comidas que tienen condimentos fuertes y con sabores que son distinguibles y también los sabores picantes. Para la cerveza roja, por estar en un punto medio, mejora los sabores de las comidas, incrementando la contundencia del plato por el cuerpo robusto y su cierta sensación dulce. Mientras que para la cerveza rubia, es preferible que las comidas tengan un sabor fuerte, los sabores y condimentos dominarán y la cerveza solo será refrescante. La elección de cada consumidor depende de sus gustos, ya que debido a sus sensaciones prefieren una u otra, o combinarlas para balancear sus sabores dominantes, dulces y refrescantes. “Todo difiere del paladar de cada aficionado. Aunque la opinión general de expertos y consumidores es que la cerveza artesanal es deliciosa”.<sup>28</sup>

En el Distrito Metropolitano de Quito se puede encontrar restaurantes o bares los cuales en su menú tienen a disposición del público la cerveza artesanal. Estos locales

---

<sup>28</sup> M., VELA. (2012). *Los Gustos y Sabores de la Cerveza Artesanal*. Quito: El Comercio.

se encuentran en algunas zonas del Distrito, principalmente en la zona norte de la capital, dos de los cuales se encuentran en la zona de la Mariscal y muy cerca del lugar existen otros dos locales, con su principal producto la cerveza artesanal, inclusive una sucursal en Cumbayá.

## **2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

El estudio de mercado, es un análisis que permite determinar la viabilidad de incursionar en el mercado con el producto de la cerveza artesanal, identificando todos los componentes externos e internos que pueden afectar o ayudar a la implementación del proyecto.

Es importante que se tome en cuenta como se encuentra el mercado actual, y de qué manera se va a incursionar en el mismo para alcanzar el objetivo deseado, así mismo, identificar cuáles son las variables que tienen relevancia para la implantación de una fábrica de cerveza artesanal y también la conveniencia de una posible alianza con la comunidad franciscana.

La investigación de mercado va a proporcionar toda la información para la realización o no del presente proyecto, y con los datos obtenidos determinar las condiciones del mercado al cual se encamina el proyecto y de la misma manera apoyar a tomar decisiones.

El entorno está formado por los factores externos, por lo cual se va a utilizar dos modelos para recolectar información del mercado, el macroambiente y el microambiente.

### **2.1 FACTORES EXTERNOS**

Los factores externos son las fuerzas que no están controladas, dan un panorama de la situación de la empresa frente a otras fuerzas que se pueden presentar y pueden llegar a perjudicar o ayudar a la misma.

Para recolectar información sobre estas fuerzas que se encuentran en el entorno de la empresa se puede iniciar con un estudio macro y micro ambiental.

### **2.1.1 Macroambiente**

El estudio del macroambiente toma en cuenta factores del entorno en el cual se va a desarrollar el proyecto, como son los factores económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, culturales, demográficos, etc., estos factores pueden llegar o no a contribuir en el desarrollo del proyecto, pero llegan a ser fuerzas externas que existen en el entorno en el cual el proyecto está incursionando y al cual quiere llegar.

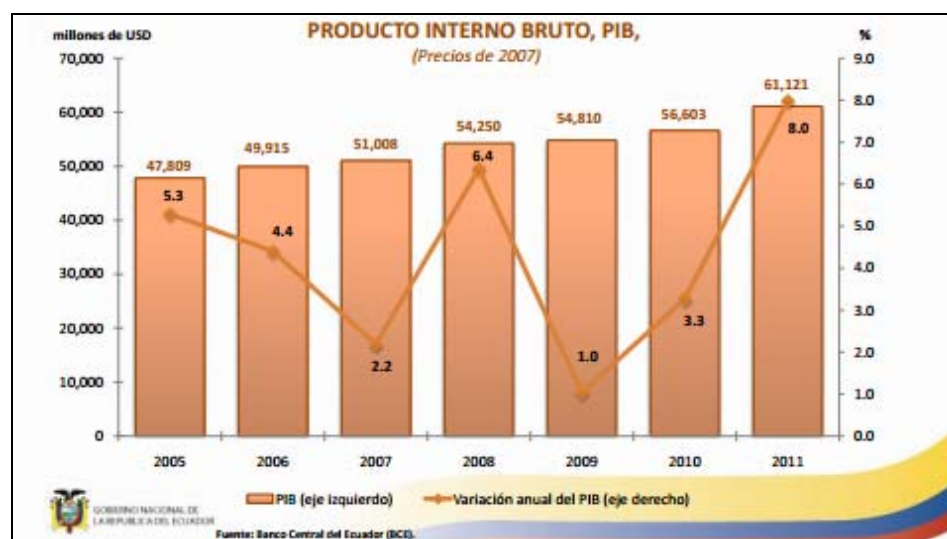
#### **2.1.1.1 Económico y Político**

En el factor económico se analizará en primera instancia el entorno en el cual se va a desarrollar el presente proyecto, tomando en cuenta los factores macroeconómicos del Ecuador para tener un panorama de la situación actual del país y sus condiciones económicas.

Se tomará en cuenta algunos de los principales indicadores macroeconómicos como es el Producto Interno Bruto, la Tasa de Inflación, la Población Económicamente Activa y el Índice de Pobreza existente, de esa manera, se conocerá cuales son las condiciones del lugar en el cual el proyecto tiene lugar.

Gráfico 2

## Producto Interno Bruto



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

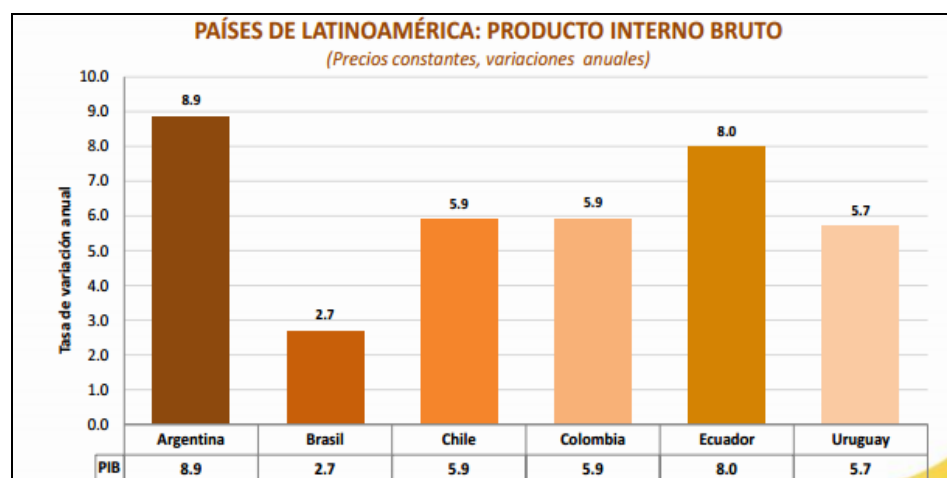
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.<sup>29</sup> En conclusión el Producto Interno Bruto es el valor monetario de todos los bienes y servicios que se produce en un determinado lugar en un tiempo determinado, en el Ecuador el PIB en el que terminó el 2011 fue de 61.121 dólares con un crecimiento del 8% con respecto al año anterior.

En el gráfico se puede observar que cada año el PIB ha ido incrementándose, observándose que para el último año analizado, el 2011, el porcentaje de crecimiento ha sido el más alto de los últimos siete años, es decir, que el país ha producido un ocho por ciento más de bienes y servicios más con relación al año 2010.

<sup>29</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [www.bce.fin.ec/pregun1.php]. *Preguntas Frecuentes*.

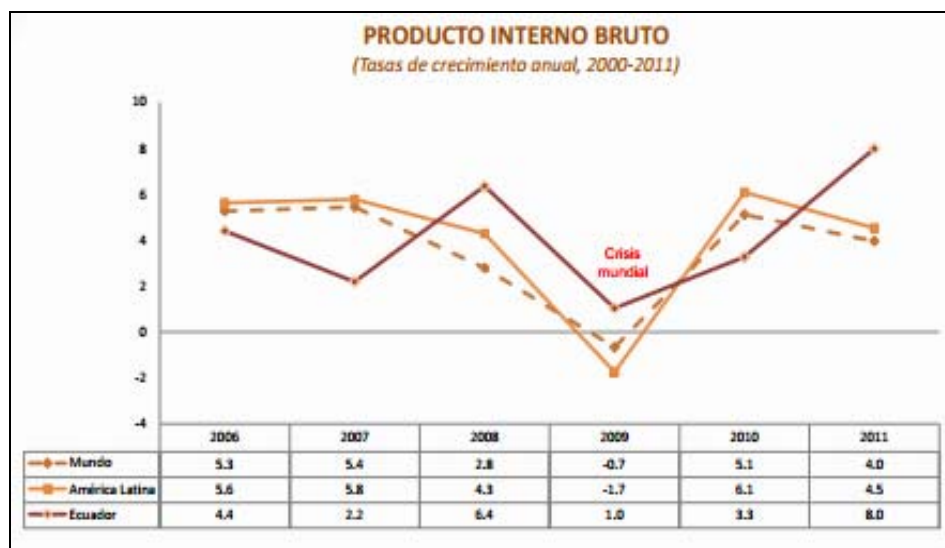


**Gráfico 3****PIB de países de Latinoamérica**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

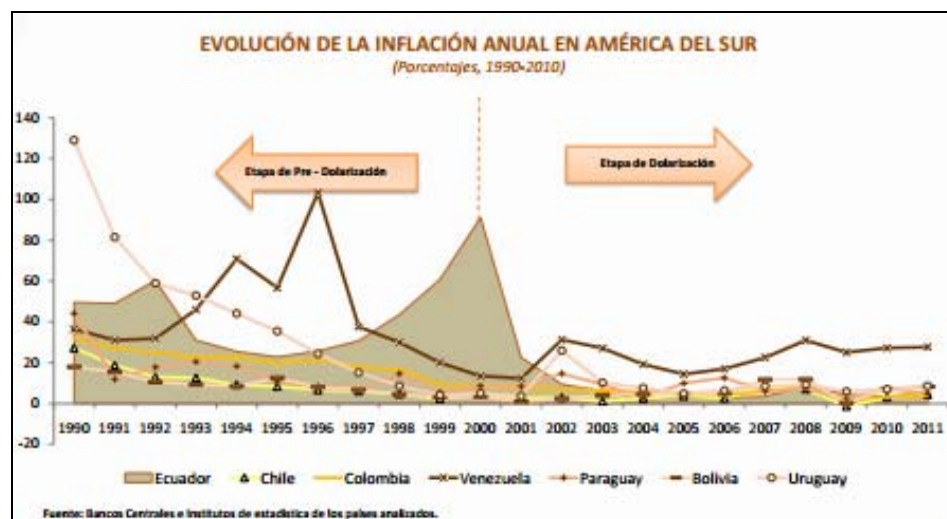
Con relación al Producto Interno Bruto de los países de América del Sur, se puede observar que para el último año analizado, el 2011, el país con un crecimiento mayor con relación al año 2010 fue Argentina con un 8,9%, y Ecuador ocupa el segundo lugar con un crecimiento del 8%, los cuales son los porcentajes de crecimiento del PIB más altos, luego sigue Chile y Colombia con un 5,9%, Uruguay con un 5,7% y por último Brasil con un 2,7% de crecimiento, con lo cual también se puede observar que el PIB de todos los países analizados han incrementado.

**Gráfico 4****Tasas de crecimiento del PIB****Fuente:** FMI**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Tomando en cuenta el crecimiento anual entre el 2000 y el 2011, se puede ver que el Ecuador todos los años analizados a mantenido un crecimiento, estando inclusive con porcentajes de crecimiento mayores a la media tanto de América latina como también sobre la media de los países del Mundo, inclusive en el año 2009 por la crisis mundial que afectó a todos los países, Ecuador logró mantener su producción tanto de bienes y servicios y tener un crecimiento del 1%. Para terminar el año 2011, el Ecuador alcanzó un porcentaje de crecimiento bastante alto en comparación a los años anteriores y a la media de América Latina y el Mundo. Llegando inclusive a estar sobre estos porcentajes de comparación inclusive el doble del porcentaje.

## Gráfico 5

## Evolución de la inflación anual en América del Sur



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.<sup>30</sup>

En el gráfico se puede observar las variaciones que ha tenido la tasa de inflación de algunos de los países de América del Sur, se puede observar que Ecuador en desde el año 1990 hasta el año 2000, que fue el año en que se dio el proceso de dolarización, mantuvo porcentajes de inflación elevados superiores al 50% en el año 1990, inclusive llegando a 60% en el año 1992, luego disminuyendo el porcentaje de inflación hasta llegar al

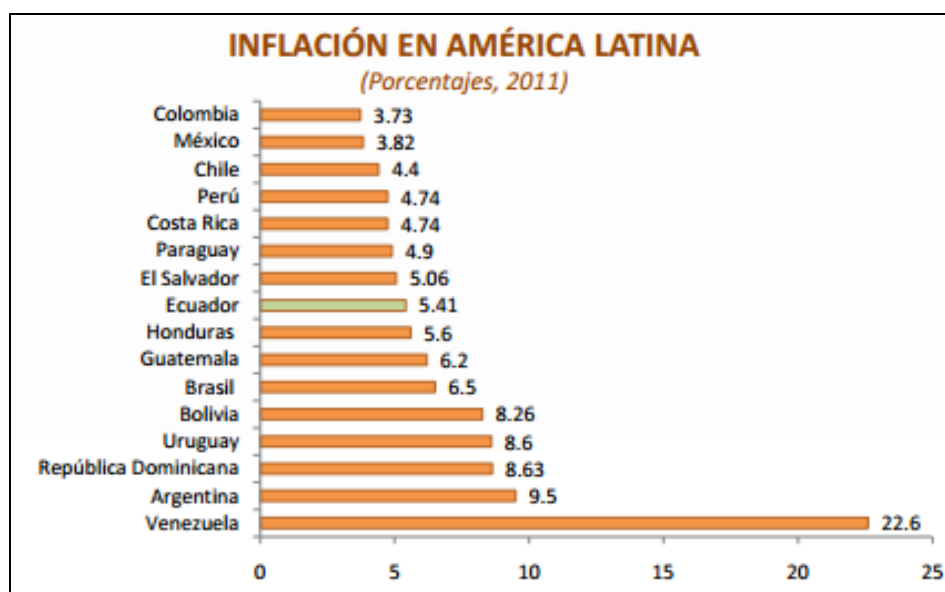
<sup>30</sup> Ibídem.

20%, en el año 1995, y volviendo a incrementar el porcentaje de inflación inclusive a más del 80% en el año del proceso de dolarización en el año 2000. A partir de este año, los índices de inflación disminuyeron totalmente con porcentajes menores al 10%, y manteniéndose en porcentajes de un dígito desde el año 2002 al hasta la actualidad.

Otro de los países que tuvo una disminución radical del porcentaje de inflación es Uruguay que en el año 1990 mantenía un porcentaje de inflación superior al 120% llegando a disminuir para el 2011 a porcentajes de inflación menores al 20%. Mientras que Venezuela es uno de los países de América Latina que mantiene índices de inflación altos durante todo el tiempo analizado, llegando a más del 100% en el año 1990, su menor inflación del 20% en el año 2001 y con un porcentaje aproximadamente del 30% para el 2001. Mientras que los demás países analizados, han disminuido los porcentajes de inflación desde el año 1996 con un 40% hasta llegar a porcentajes menores al 20%.

Gráfico 6

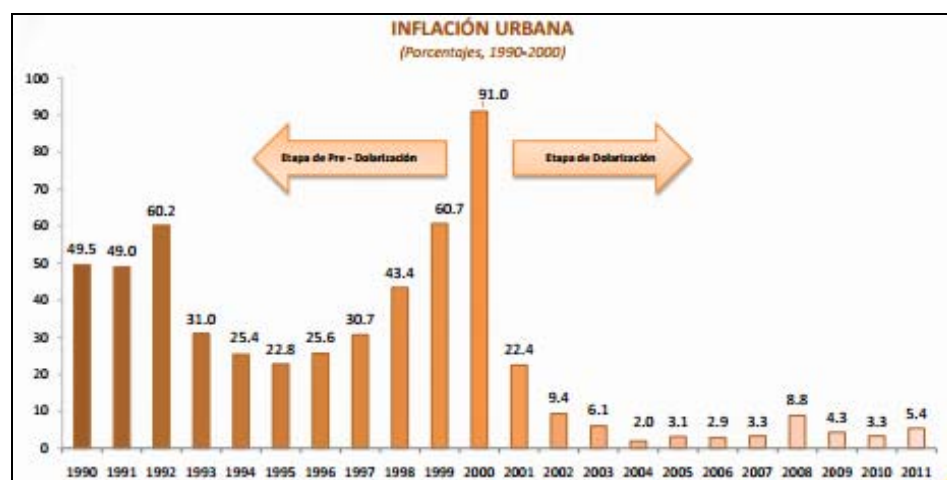
## Inflación en América Latina



Fuente: INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

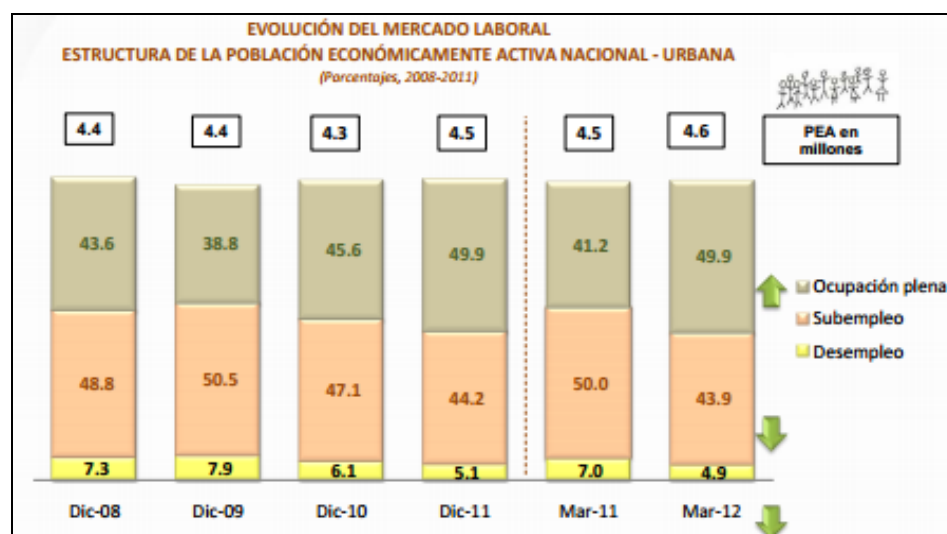
En el gráfico se muestra la inflación de los países de América Latina para el año 2011, en el cual se puede observar que Ecuador terminó con una inflación de 5,41%, lo cual indica que con la media de 7,04%, Ecuador está bajo la misma por casi dos puntos porcentuales. Pero al excluir a Venezuela, el cual tiene la inflación más alta en América Latina superando el 20%, mientras que el resto de países tiene una inflación de solo una cifra porcentual, la media sería de 6,01%, por lo que el Ecuador de igual manera estaría bajo la media por un poco más de medio punto porcentual.

**Gráfico 7****Inflación Urbana****Fuente:** INEC**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

En el gráfico precedente se puede observar claramente los índices de inflación desde el año 1990 al año 2011, el Ecuador en la etapa antes de la dolarización tenía porcentajes de inflación bastante elevados, con un porcentaje de 22,8% en el año 1995 y llegando a la cúspide de 91% en el año 2000, mientras que desde este año los índices de inflación disminuyeron considerablemente, al año siguiente después de la inflación el porcentaje de inflación disminuyó al 24%, para el año 2002 disminuyó al 9,4% y desde entonces mantuvo índices de una cifra, durante todos estos años, terminando al 2011 con una inflación de 5,4%.

Gráfico 8

## Estructura de la PEA



Fuente: INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Según el Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, la Población Económicamente Activa en el Ecuador está conformada por las personas ocupadas y desocupadas, las personas ocupadas son las personas desde los diez años que han trabajado por lo menos una hora en la semana o que no trabajaron pero tuvieron empleo, mientras que las personas desocupadas son quienes no teniendo empleo están disponibles para trabajar y buscan un empleo.

En el Ecuador la Población Económicamente Activa se encuentra en cuatro y medio millones de personas en la parte urbana, los cuales son individuos en condiciones de trabajar, llegando a concluir que un 49,9% de la PEA se encuentran en ocupación plena, el 43,9% se encuentra en el subempleo y un 4,9% está desempleada. Los porcentajes de estos indicadores con respecto a los años anteriores han tenido variaciones

considerables. Con respecto a la ocupación plena, los porcentajes han ido incrementando, lo cual ayuda a la economía del país, mientras país, mientras que el subempleo y el desempleo han disminuido. El desempleo ha llegado ha llegado al menor porcentaje registrado desde el año 2008, lo cual contribuye al crecimiento y desarrollo del país.

Según los datos del INEC, en sus encuestas trimestrales sobre los indicadores laborales publicó los siguientes resultados:

**Tabla 2**

**Indicadores Laborales**

	<b>Mar/2012</b>	<b>Jun/2012</b>	<b>Sep/ 2012</b>	<b>Dic/2012</b>	<b>Mar/2013</b>
PET	7.194.788	7.207.069	7.228.826	7.322.550	7.363.914
PEA	4.607.216	4.578.419	4.482.460	4.504.356	4.524.946
Ocupados	4.380.861	4.340.349	4.274.743	4.279.017	4.316.321
Ocupados no clasificados	60.460	91.678	90.036	138.587	88.575
Ocupados Plenos	2.314.071	2.294.388	2.307.597	2.355.612	2.201.636
Subempleados	2.006.331	1.954.283	1.877.111	1.784.818	2.026.109
Desocupados	226.355	238.070	207.716	225.339	208.625
PEI	2.587.572	2.628.650	2.746.366	2.818.194	2.838.968

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

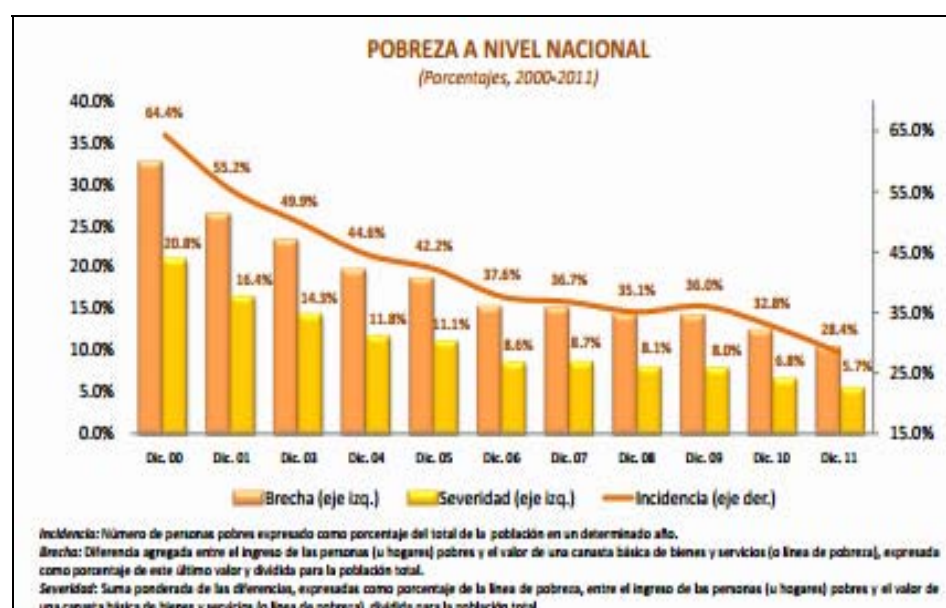
La tabla nos indica un resumen de la evolución de la Población en Edad de Trabajar (PET), que ha ido incrementándose progresivamente cada trimestre, al igual que la Población Económicamente Inactiva (PEI), mientras que la Población Económicamente Activa (PEA), disminuyó en junio y diciembre del 2012 y para marzo está de nuevo incrementándose.



El porcentaje de Población Económicamente con respecto al total de la Población en Edad de Trabajar ha sido de 64,04% en marzo del 2012, de 63.53% para junio del 2012, 62.01% para septiembre del 2012, 61.51% para diciembre del 2012 y para marzo del 2013 es del 61.45%.

**Gráfico 9**

### **Pobreza a nivel nacional**



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo Urbano (ENEMDU)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Los porcentajes de pobreza a nivel nacional han disminuido considerablemente desde el año 2000, donde se tenía un 64% y llegando a un 28,4% en el 2011.

El proyecto tiene como objetivo la elaboración de cerveza artesanal siendo esta la principal actividad que tendría la empresa. Esta elaboración de cerveza conlleva la utilización de diversos ingredientes que dependiendo de su utilización adquieren diferentes sabores.

En el Ecuador se puede encontrar sectores especializados en diferentes actividades de la producción cervecera, debido a que existen empresas que la elaboran tanto de manera artesanal como industrial, otras empresas se dedican a importar cervezas de diversos lugares del mundo para que estén al alcance del público en general, mientras que otras empresas comercializadoras se dedican a la simple venta de la cerveza a nivel masivo.

Al enfocarse en el Distrito Metropolitano de Quito, se puede encontrar varias empresas dedicadas a este sector importando, produciendo y comercializando cerveza artesanal e industrial. Para esta investigación se requiere centrarse en la cerveza artesanal, por lo que se puede encontrar que las empresas que se dedican a este sector en particular tienen como principal actividad económica el establecimiento de un restaurante o un bar donde expenden cerveza artesanal o conjuntamente producen la cerveza artesanal.

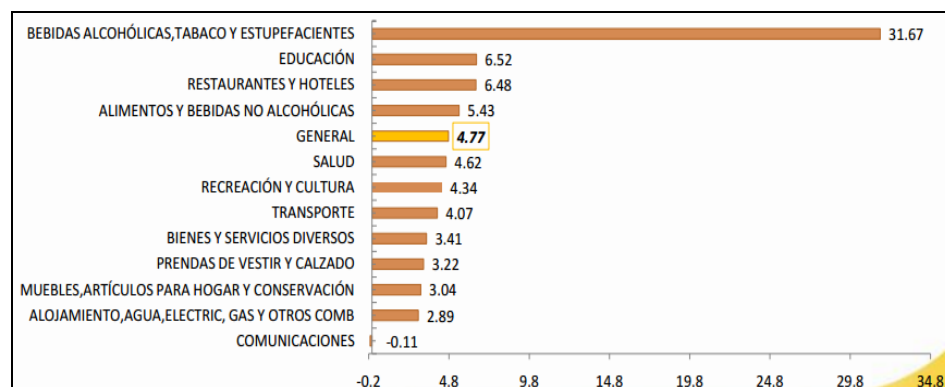
La cerveza artesanal ha crecido sostenidamente tanto en Europa como en gran parte de América. Cada vez, existen más países en los cuales se ha iniciado la elaboración de cerveza casera, convirtiéndolas inclusive en industrias.

La producción de cerveza elaborada artesanalmente, no posee los conservantes o químicos que puede llegar a tener las cervezas industrializadas, para prolongar la duración de las mismas, además

pueden tener varios estilos dependiendo los ingredientes utilizados, inclusive pueden existir cervezas de sabores.

**Gráfico 10**

**Índice de precios al consumidor por divisiones de consumo**



**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Según el Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadística y Censo, el índice de precios al consumidor es un indicador mensual nacional, que mide los cambios de precio en el tiempo, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de ingreso alto, medio y bajo del área urbana del país.

En el gráfico se observa que las bebidas alcohólicas han sufrido las mayores variaciones en el precio con respecto a los demás productos finales, debido a los aranceles puestos a la importación de bebidas, lo que ha ocasionado un alza significativa a los precios de estos productos.

En la siguiente tabla se puede observar las variaciones mensuales y anuales desde noviembre del 2011 a noviembre del 2012, en la categoría

de bebidas alcohólicas y tabaco, indicando que desde diciembre del 2011, el índice de precios creció considerablemente, diez puntos porcentuales, y desde ese momento ha ido incrementando su crecimiento a más del doble desde ese mes.

**Tabla 3**

**Índice de precios al consumidor – bebidas alcohólicas**

<b>IPC – Bebidas Alcohólicas y Tabaco</b>		
<b>Nov/2011 a Nov/2012</b>		
	<b>Mensual</b>	<b>Interanual</b>
<b>Noviembre/2012</b>	0,39	31,67
<b>Octubre/2012</b>	1,75	31,44
<b>Septiembre/2012</b>	1,13	31,08
<b>Agosto/2012</b>	2,11	29,99
<b>Julio/2012</b>	9,26	27,68
<b>Junio/2012</b>	0,31	17,02
<b>Mayo/2012</b>	0,26	16,89
<b>Abril/2012</b>	0,84	16,93
<b>Marzo/2012</b>	0,12	16,54
<b>Febrero/2012</b>	0,80	16,55
<b>Enero/2012</b>	1,93	15,62
<b>Diciembre/2012</b>	9,51	14,07
<b>Noviembre/2012</b>	0,21	4,06

**Fuente:** Datos Macro, [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera

#### 2.1.1.2 Social

Con respecto al consumo de cerveza a nivel mundial según Canadean, la agencia británica especializada en investigación de mercado de bebidas alcohólicas y no alcohólica mencionan que puede crecer el 7,5% en el

2013, es decir, unos 200 millones de litros cúbicos en comparación con las cifras del 2010. Según este estudio el consumo de cerveza en el 2010 creció el 6% en Asia, el 8% en África, y el 3% en Latinoamérica, mientras que en Europa Oriental y Central existió una caída del 1% y en Europa Occidental el 3%. Los países que demostraron mayor crecimiento en el 2010 fueron China, India, Vietnam y Brasil. En general el consumo de cerveza en el mundo es de 27 litros por persona al año. El consumo por persona más alto es en Checoslovaquia que en promedio es 135 litros anuales. “El crecimiento pronosticado según los expertos británicos puede ser cumplido gracias a las regiones en desarrollo, como Latinoamérica y Asia.”<sup>31</sup>

Las cervezas representan casi el veinte por ciento del consumo total de los tres principales rubros de bebidas, junto con las gaseosas, desplazaron al vino a la posición de privilegio que ocupaba.<sup>32</sup>

El secretario general de la Asociación de Cerveceros Latinoamericanos, José Manuel Juanatey, en el 2011 resaltó que la región no sufrió los embates de la crisis económica internacional, por lo que espera un crecimiento del dos por ciento en el 2012, beneficiada por el buen ritmo económico que mantiene la región frente a la turbulencia financiera de los Estados Unidos y Europa. Por lo que ello favorecerá el consumo de cerveza, lo que está generando expectativas en la industria que en el 2012

---

<sup>31</sup> RIANOVOSTI. [<http://sp.ria.ru/economy/20111025/151283865.html>]. *Consumo de la Cerveza en el mundo puede aumentar un 7,5% hacia 2013 según investigaciones.*

<sup>32</sup> CERVEZAS.US. [[www.cervezas.us/bebidas/cebada/alcohol/la\\_produccion\\_y\\_consumo](http://www.cervezas.us/bebidas/cebada/alcohol/la_produccion_y_consumo)]. *La Producción y Consumo.*

será un buen año para este negocio. Además indica que el crecimiento de la industria varía entre el uno y el cuatro por ciento dependiendo de cada país. Entre los principales productores de cerveza se encuentra Brasil, México, Colombia, Venezuela, Perú y Chile.

Por otro lado, José Manuel Juanatey, destaca que los países como Brasil, México, Colombia y Perú están entre las naciones latinoamericanas que registran fortaleza en sus finanzas, un factor que influye en el consumo de cerveza. También afirma que “No es nuestra intención que la gente simplemente consuma, debe consumir con moderación y responsabilidad”.<sup>33</sup>

Según cifras de la Asociación de Cerveceros Latinoamericanos indica que la ingesta de cerveza en América Latina oscila entre los doce y ochenta litros per cápita anual. La industria cervecera aporta mucho al Producto Interno Bruto, y a su vez al crecimiento general de consumo. Este sector cervecero se convirtió en una actividad económica importante en la región, representa entre uno y siete puntos porcentuales del PIB. La industria cervecera latinoamericana tiene más de ciento cincuenta años de existencia, y lo consideran como un sector en plena expansión.

---

<sup>33</sup> S., OSORIO. [<http://america.infobae.com/notas/41928-Latinoamerica-tomara-mas-cerveza-en-2012->]. *Latinoamérica tomará más cerveza en 2012.*

Gráfico 11

## Producción Mundial de Cervezas



Fuente: The Barth Report

Elaborado por: [www.apostol.com.co](http://www.apostol.com.co)

La producción de cerveza a nivel mundial ha mostrado un crecimiento sostenido entre 1994 y 2008, mientras que se observó un decremento en el 2009 de 0,5% en relación al 2008. Según los datos tomados del informe de “The Barth Report”, publicados desde 1877 por “Barth-Haas Group” el mayor proveedor de lúpulos del mundo, entre los años 2005 y 2009 existió un crecimiento de catorce por ciento, mientras que desde 1999 y 2009, los diez últimos años creció un 32,6%.

**Gráfico 12****Producción Cervecera Mundial por Regiones**

Región	2005	2006	2007	2008	2009	Share 2005	Share 2009	var. 2008 vs 2009	var. 2005 vs 2009	CAP 2005 vs 2009
Africa	73,2	80,2	85,4	91,5	95,2	4,6%	5,3%	4,0%	30,0%	6,1%
América (sin EE.UU.)	260,4	279,2	299,4	312,5	311,6	16,4%	17,2%	-0,3%	19,6%	5,2%
EE.UU.	231,0	231,8	232,8	230,6	229,9	14,5%	12,7%	-0,3%	-0,5%	-0,2%
Asia	456,2	508,0	556,9	578,2	596,3	28,7%	33,0%	3,1%	30,7%	6,3%
Australia / Oceanía	21,1	21,3	21,1	21,6	21,6	1,3%	1,2%	-0,1%	2,2%	0,6%
Europa	546,5	568,8	591,5	584,8	555,1	34,4%	30,7%	-5,1%	1,6%	1,0%
Total	1588	1689	1787	1819	1810	100,0%	100,0%	-0,5%	13,9%	3,4%

Cifras en millones de hectolitros

CAP: Crecimiento Anual Promedio

**Fuente:** The Barth Report

**Elaborado por:** [www.apostol.com.co](http://www.apostol.com.co)

Con respecto a la producción cervecera mundial por regiones se ve que en África existió un crecimiento de un 4,04%, y en Asia de un 3,13% mientras que en América sin tomar en cuenta a Estados Unidos existió un decremento en la producción de un 0,29%, En Estados Unidos un decremento de 0,30%, y en Europa existió un decremento significativo de 5,18%, mostrando que globalmente existió un decremento de un 0,49% en la producción cervecera.

Por otro lado se rescata que han existido regiones que en el transcurso del 2005 al 2009 han obtenido un incremento participación en el mercado mundial, Asia incrementó su participación en el mercado de un 28.7% a un 33%, un incremento de 4,3%, seguido por América sin Estados Unidos con un incremento de 0.8% en este período de tiempo y África con un incremento de 0.7% en su participación mientras que existió una



menor participación de regiones como Estados Unidos, Oceanía y Europa con una disminución de su participación en el mercado cervecero de 3,7% tanto para Estados Unidos como para Europa y un 0,1% para Oceanía.

Las regiones con mayor crecimiento anual promedio desde el 2005 al 2009 han sido igualmente Asia, África, y América sin Estados Unidos con un 6.3%, 6.1% y 5.2% respectivamente, por lo que se ve que el incremento en la producción cervecera mundial está en manos de estas regiones y por ende de los países que las conforman dejando a un lado países que tradicionalmente se destacaron por la producción cervecera mundial.

**Gráfico 13****Producción de Cerveza a Nivel Mundial Por Países**

País	2005	2006	2007	2008	2009	Share 2005	Share 2009	Var. 2008 vs 2009	Var. 2005 vs 2009	CAP 2005 vs 2009	Ranking 2009	Per cápita 2009
China	306,2	351,5	393,1	410,3	423,6	19,30%	23,40%	3,30%	38,40%	7,90%	1	34
EE.UU.	231	231,8	232,8	230,6	229,9	14,50%	12,70%	-0,30%	-0,50%	-0,20%	2	83
Rusia	89,2	99,9	115	114	108,5	5,60%	6,00%	-4,80%	21,60%	5,20%	3	77
Brasil	90,2	97	96	106,3	107	5,70%	5,90%	0,70%	18,60%	4,90%	4	57
Alemania	107,7	107,2	104	102,9	100	6,80%	5,50%	-2,80%	-7,10%	-1,20%	5	105
México	56,7	59,4	81	82,3	82,3	3,60%	4,50%	0,00%	45,30%	9,70%	6	61
Japón	63,4	63	62,8	61,1	59,8	4,00%	3,30%	-2,10%	-5,70%	-1,80%	7	51
Reino Unido	56	54,1	51,3	49,6	45,1	3,50%	2,50%	-9,00%	-19,40%	-5,20%	8	87
España	32,5	33,6	34,4	33,4	33,8	2,00%	1,90%	1,20%	4,00%	2,00%	9	85
Polonia	30,3	32,5	35,5	35,6	32,2	1,90%	1,80%	-9,60%	6,30%	3,30%	10	85
Ucrania	23,7	26,7	31,6	32	30,5	1,50%	1,70%	-4,80%	28,70%	12,90%	11	62
Sudáfrica	25,9	27	26,5	25,9	25,6	1,60%	1,40%	-1,00%	-1,00%	0,50%	12	59
Holanda	24,6	26,5	27,3	27,2	25,4	1,50%	1,40%	-6,60%	3,30%	1,40%	13	79
Venezuela	23	24,8	26,2	24,9	23,1	1,40%	1,30%	-7,10%	0,60%	1,60%	14	100
Vietnam	-	-	-	18,5	23	0,00%	1,30%	24,30%			15	25
Canadá	23,2	23,6	23,9	23,7	22,4	1,50%	1,20%	-5,40%	-3,30%	-0,60%	16	69
Colombia	17,1	18,7	19	19	20,1	1,10%	1,10%	6,00%	17,80%	10,10%	17	43
Tailandia	17	20,2	21,7	21,4	19,5	1,10%	1,10%	-8,90%	14,20%	4,20%	18	31
República Checa	19,1	19,8	19,9	19,8	18,8	1,20%	1,00%	-5,10%	-1,40%	0,10%	19	155
Bélgica	17,3	18,4	18,6	18	18	1,10%	1,00%	-0,20%	4,30%	0,70%	20	84
Resto del mundo	334,5	353,7	366,5	362,6	360,9	21,10%	19,90%	-0,50%	7,90%	2,20%		
<b>Total</b>	<b>1.588</b>	<b>1.689</b>	<b>1.787</b>	<b>1.819</b>	<b>1.810</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-0,50%</b>	<b>13,90%</b>	<b>3,40%</b>		

Cifras en millones de hectolitros Ranking ordenado según la producción cervecera CAP: Crecimiento Anual Promedio Per Cápita: Consumo Por Persona en Litros por Año

**Fuente:** The Barth Report

**Elaborado por:** www.apostol.com.co

En la tabla se puede ver la producción de cerveza a nivel mundial por países, en esta tabla se puede ver que las primeras cinco posiciones con respecto a la producción de cerveza se lleva China, Estados Unidos, Rusia, Brasil y Alemania.

La variación más significativa desde el 2005 al 2009 ha sido de México con el 45,30%, seguido por China que ha sido 38,40%, Ucrania 28,70%, Rusia con 21,60%, mientras que han existido decremento de producción

en ese mismo período siendo los más representativos Reino Unido con el 19,4% y Alemania con 7,10%. Con respecto a la variación entre el 2009 y el 2008 se ha podido observar que existió un decremento casi en todos los países analizados en el ranking, existiendo catorce países del ranking de veinte que sufrieron decremento en su producción cervecera y se resalta el aparecimiento de la producción de Vietnam que desde el 2008 al 2009 incrementa la misma en un 24,32%.

El crecimiento anual promedio ha sido notable en los países como Ucrania con un 12,90% Colombia con un 10,10%, México con un 9,70% y china con el 7,90%. Por otro lado, en lo que se refiere al consumo per cápita de cerveza el país que alcanza la mayor cantidad de litros por persona al año es la República Checa con 155 litros, seguido por Alemania con 105 litros, Venezuela con 100 litros, Reino Unido con 87 litros, España y Polonia con 85 litros, Bélgica con 84 litros y Estados Unidos con 83 litros.

En lo que se refiere a Latinoamérica los mayores productores de cerveza en el 2009 fueron Brasil, México, Venezuela y Colombia y en cuanto al consumo per cápita de estos países lidera Venezuela con 100 litros por persona al año, México con 61 litros, Brasil con 57 litros y Colombia con 43 litros, también Perú con 37 litros y Ecuador con 31 litros por persona al año.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> DIARIO HOY. (2009). [[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-brindaran-mas-con-cerveza-358370.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-brindaran-mas-con-cerveza-358370.html)]. *Ecuatorianos Brindarán Más Con Cerveza*.

**Gráfico 14****Grupos Cerveceros Más Grandes del Mundo**

Cervecería	2009			País Sede
	Posición	Producción	% de la Pdn Mundial	
AB Inbev (1)	1	358,8	19,8%	Bélgica
SabMiller (2)	2	174,0	9,6%	Reino Unido
Heineken	3	159,1	8,8%	Holanda
Carlsberg	4	116,0	6,4%	Dinamarca
China Resource Brewery Ltd.	5	84,0	4,6%	China
Tsingtao Brewery Group	6	59,0	3,3%	China
Molson/Coors	7	52,5	2,9%	EE.UU./Canadá
Grupo Modelo	8	51,8	2,9%	México
Yan Jing	9	46,7	2,6%	China
Femsa	10	40,6	2,2%	México
Kirin	11	22,5	1,2%	Japón
Asahi	12	22,4	1,2%	Japón
Efes Group	13	22,1	1,2%	Turquía
Diageo (Guinness)	14	22,0	1,2%	Irlanda
BGI/Groupe Castel	15	21,8	1,2%	Francia
Gold Star	16	19,1	1,1%	China
Polar	17	18,2	1,0%	Venezuela
Chong Qing	18	17,7	1,0%	China
Grupo Schincariol	19	17,0	0,9%	Brasil
San Miguel Corporation	20	16,9	0,9%	Filipinas

(1) Sin Grupo Modelo que ya pertenece al conglomerado

(2) Sin China Resource Brewery Ltd. Que ya pertenece al conglomerado

**Fuente:** The Barth Report

**Elaborado por:** www.apostol.com.co

En cuanto a los grupos cerveceros más grandes del mundo se encuentran AB Inbev de Bélgica y SabMiller de Reino Unido quienes ocupan los primeros lugares, llegando a abarcar las dos el 29,4% de la participación mundial con una producción conjunta de 532,8 millones de hectolitros. “AB Inbev con su acuerdo con Anheuser-Busch pasa a ser el primer Grupo Cervezero Mundial. Sumándole el Grupo Modelo, AB Inbev llega a 410,6 millones de hectolitros producidos en el 2009 y con una participación del 22,7% sobre la producción mundial. SabMiller sumándole China Resource Brewery, (también de su propiedad) llega a 250 millones de hectolitros producidos en el 2009 y con una

participación del 14,3% sobre la producción mundial. Así las cosas, AB Inbev más SabMiller representan el 37% de la producción mundial de cervezas”.<sup>35</sup>

Los veinte primeros grupos cerveceros llegan a una producción total de 1.342,2 millones de hectolitros con una participación de mercado de 74% del mercado mundial.

Entre los seis primeros grupos cerveceros llegan a abarcar más del 52% de la producción mundial con una producción total de 950 millones de hectolitros. Del ranking de los veinte primeros grupos cerveceros se encuentran cinco grupos pertenecientes al mercado de China con una producción de 226,5 millones de hectolitros y con una participación del 12,6% de mercado, también dos grupos de México con una producción de 92,4 millones de hectolitros y una participación del 5,1% y dos grupos de Japón con una producción de 44,9 millones de hectolitros y una participación del 2,4%.

Con respecto a Latinoamérica entre los veinte grupos cerveceros se encuentran dos grupos de México, uno de Venezuela y uno de Brasil, llegando a producir 129,6 millones de hectolitros y con una participación del 7%.

---

<sup>35</sup> APÓSTOL. [www.apostol.com.co/ExperienciaCervecera/Estad%C3%ADsticasCerveceras]. **Cerveza Premium: Estadística Cerveceras.**

Según The Barth Report 2010 – 2011 con respecto a la producción de cerveza en el mundo, se puede observar los hectolitros producidos por cada país.

**Tabla 4**

**Producción de Cerveza en Europa**

PAÍS	2009	2010	2011
Russia	108.500	102.930	98.140
Germany	98.078	95.683	95.545
United Kingdom	45.141	44.997	45.701
Poland	32.200	36.000	37.850
Spain	33.800	33.375	33.600
Ukraine	30.500	31.000	30.510
Netherlands	25.376	23.936	23.600
Belgium	18.009	18.123	18.150
Czech Republic	18.600	17.661	18.191
Romania	17.600	17.000	17.000
France	14.314	15.600	17.100
Italy	12.780	12.370	12.510
Turkey	9.500	9.670	9.800
Austria	8.728	8.670	8.917
Portugal	7.832	8.312	8.250
Ireland	8.041	8.249	8.100
Denmark	6.046	6.335	6.300
Hungary	6.194	6.000	6.000
Serbia	5.682	5.383	5.523
Bulgaria	5.255	5.020	5.020
Finland	4.491	4.235	4.220
Greece	4.450	4.050	4.000
Belarus / White Russia	3.366	3.974	4.690
Sweden	3.740	4.319	4.491
Switzerland	3.555	3.539	3.546
Croatia	3.721	3.455	3.589
Slovakia	3.300	3.110	3.200
Lithuania	2.794	2.955	3.000
Norway	2.509	2.436	2.346
Slovenia	1.953	1.847	1.973
Latvia	1.358	1.460	1.533
Estonia	1.070	1.293	1.360
Moldavia	912	905	1.071
Bosnia - Herzegovina	891	837	807
Macedonia	636	620	630
Georgia	450	825	923
Montenegro	501	454	437
Albania	680	450	575
Cyprus	361	342	321
Luxembourg	307	310	303
Armenia	108	154	147
Iceland	160	162	167
Malta	127	134	136
<b>TOTAL</b>	<b>553.616</b>	<b>548.180</b>	<b>549.272</b>

**Fuente:** www.barthhaasgroup.com

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

En el continente Europeo, los países que tienen mayor producción de cerveza son Rusia, Alemania, Reino Unido, Polonia, España y Ucrania. Se puede observar en la tabla, que la mayoría de países europeos han disminuido la producción de cerveza, por ejemplo, Rusia produjo 5.570 hectolitros menos que el año 2009 y 4.790 menos que el año 2010, igual Alemania 2.395 hectolitros menos con respecto al 2009 y 138 menos con respecto al 2010, mientras que Polonia incrementó su producción en 3.800, un 11,8% más en el 2010 y 1.850, un 5,1% más en el 2011. Llegando a disminuir la producción de Europa para el 2010 en 5.439 hectolitros con relación al 2009 y para el 2011 al contrario incrementó su producción con respecto al 2010 en 1.092 hectolitros.

**Tabla 5****Producción de Cerveza en Australia – Oceanía**

PAÍS	2009	2010	2011
Australia	17.320	17.420	17.380
New Zeland	3.050	2.995	3.000
Papua - New Guinea	600	600	700
Tahiti	187	187	187
Fiji Islands	157	190	181
New Caledonia	128	134	137
Samoa	61	63	60
Solomon Islands	58	62	63
Tonga	8	9	10
Vanuatu	7	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>21.576</b>	<b>21.668</b>	<b>21.727</b>

**Fuente:** www.barthhaasgroup.com

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Australia, es el país que tiene la mayor producción de cerveza en este continente, produciendo más de 17 mil hectolitros en el año 2010 y 2011,

mientras que Nueva Zelanda con 2.995 hectolitros en el año 2010 y 3 mil en el 2011. Estos son los dos países representativos y que abarcan el 94,22% de la producción de cerveza en el 2010 y el 93,80% este continente en el año 2011.

**Tabla 6****Producción de Cerveza en Asia**

<b>PAÍS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
China	423.638	448.304	489.880
Japan	59.820	58.100	56.000
Vietnam	23.000	26.500	27.800
Thailand	19.450	19.950	20.600
South Korea	17.995	18.173	18.497
Philippines	14.600	15.700	15.700
India	15.500	15.600	18.500
Taiwan	5.088	5.158	5.132
Kazakhstan	3.600	4.824	4.250
Uzbekistan	2.466	2.920	3.125
Iran	900	2.000	3.300
Indonesia	2.100	1.900	2.250
Laos	1.500	1.700	2.000
Malaysia	1.600	2.530	2.600
Cambodia	860	1.600	1.800
Singapores	1.000	1.000	1.100
Israel	900	980	1.020
Myanmar (Burma)	865	720	1.000
Sri Lanka	555	714	875
Aserbaidjan	466	409	441
Hongkong	450	470	540
Mongolia	324	449	571
Nepal	361	456	425
Tadschikistan	200	225	300
Lebanon	200	210	202
Syria	99	105	79
Turkmenistan	80	130	180
Kirgisistan	100	120	150
Jordan	89	78	80
Pakistan	52	60	65
Bangladesh		12	12
<b>TOTAL</b>	<b>597.858</b>	<b>631.097</b>	<b>678.474</b>

**Fuente:** www.barthhaasgroup.com

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce



La producción de cerveza en el continente asiático ha tenido un incremento significativo entre los años analizados. La mayoría de países han incrementado su producción en ese período de tiempo, el país más representativo es China, con un incremento de 24.666 hectolitros en el año 2010 con relación al año posterior y de 41.576 hectolitros más en el año 2011. Al igual que Vietnam con un incremento de 3.500 hectolitros, un 15,2% en el año 2010 y de 1.300, 4,9% más en el año 2011.

Para el año 2010 Filipinas, Kazajstán, e Irán con un incremento en su producción de más de 1.000 hectolitros, mientras que Japón e Indonesia disminuyeron su producción de cerveza en este período de tiempo en 1.720 y 200 hectolitros respectivamente. Por lo que, el continente asiático incrementó su producción en 33.239 hectolitros, un 5,6% más entre el 2009 y el 2010. Por otro lado en el 2011 India e Irán incrementaron su producción en 18,6% y 65% respectivamente, es decir en 2.900 y 1.300 hectolitros más que en el 2010, y los países que disminuyeron su producción en mayor proporción son Japón con 2.100 hectolitros y Kazakhstan en 574 hectolitros, sin embargo, el continente asiático continúa con incremento en su producción en el 2010, llegando a 47.377 hectolitros lo que representa 7,5% más que el 2010.

**Tabla 7****Producción de Cerveza en África**

<b>PAÍS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
South Africa	28.800	29.600	30.870
Nigeria	16.000	17.600	19.596
Angola	6.869	7.362	8.200
Cameroon	6.200	5.890	6.000
Kenya	5.300	5.100	4.900
Dem. Rep. Of the Congo (Zaire)	3.700	4.140	4.800
Tanzania	3.381	3.373	3.500
Ethiopia	2.678	2.740	3.264
Uganda	1.910	2.635	3.020
Namibia	2.200	2.200	2.300
Zimbabwe	541	1.505	1.946
Congo (Brazzaville)	2.900	1.660	1.837
Ghana	1.768	1.721	1.834
Mozambique	1.448	1.665	1.830
Burundi	1.400	1.670	1.765
Ivory Coast	1.300	1.500	1.600
Tunisia	1.250	1.420	1.419
Madagascar	921	1.277	1.239
Gabon	1.100	1.100	1.100
Rwanda	800	960	1.100
Sambia	598	827	1.040
Algeria	950	1.050	1.015
Egypt	1.123	1.180	1.000
Burkina Faso	750	750	900
Morocco	1.015	900	850
Benin	620	700	850
Chad	340	370	450
Botswana	601	384	429
Togo	500	480	400
Mauritius	400	400	400
Lesotho	328	373	382
Eritrea	159	260	260
Réunion	200	230	236
Sudan	-	164	221
Guinea (Conakry)	170	170	220
Malawi	200	210	210
Swaziland	207	199	209
Equatorial Guinea	165	250	200
Liberia	122	127	185
Senegal	170	150	170
Central African Republic	150	150	170
Mali	95	100	110
Sierra Leone	100	90	108
Niger	70	65	65
Seychelles	30	30	60
Guinea – Bissau	45	45	45
Gambia	30	30	30
Cane Verde	8	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>99.612</b>	<b>104.810</b>	<b>112.343</b>

Fuente: www.barthhaasgroup.com

Elaborado por: Andrea Peñaherrera Bunce

África también ha tenido un incremento en su producción de cerveza, varios países han aumentado su producción para el año 2010 y 2011, siendo los más significativos Nigeria con un incremento de 1.600 hectolitros, 10%; Zimbabwe con 964 hectolitros, 178,2% más que el 2009, Sudáfrica con un incremento de 800 hectolitros, un 2,8% y Uganda con 725 hectolitros, un 38% más. El continente africano incremento del año 2009 al 2010 5.198 hectolitros. Para el 2011, los países con mayor producción de cerveza fueron: Nigeria con un incremento de 1.996 hectolitros, un 11,3%, Sudáfrica con 1.270, 4,3% y Angola con 838 hectolitros, un 11,4% más, llegando a incrementar la producción de África en 7.533 hectolitros, un 7,2% más que el año 2010.

**Tabla 8****Producción de Cerveza en América**

<b>PAÍS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
USA	230.937	228.982	225.337
Brazil	107.000	128.700	133.000
Mexico	82.325	79.889	81.500
Canada	22.394	19.647	19.515
Columbia	20.140	20.500	21.000
Venezuela	23.141	20.000	23.500
Argentina	17.000	17.500	17.000
Peru	10.900	11.000	11.500
Ecuador	5.300	5.700	5.500
Chile	5.923	5.680	5.000
Dominican Republic	3.100	3.200	3.300
Cuba	2.474	2.586	2.660
Panama	1.800	1.800	1.800
Guatemala	1.500	1.500	1.500
Paraguay	1.400	1.500	1.500
Costa Rica	1.500	1.400	1.500
Bolivia	1.300	1.300	1.300
Nicaragua	950	950	950
Jamaica	900	930	950
Honduras	950	900	900
Uruguay	900	900	900
El Salvador	780	780	800
Puerto Rico	600	650	700
Trinidad	410	420	420
Belize	260	290	300
Guyana	240	250	260
Bahamas	140	140	140
Dutch Antilles	140	140	140
Suriname	90	90	90
Barbados	80	80	80
St. Lucia	70	70	70
Martinique	60	60	60
St. Vincent	42	45	45
Haiti	50	30	20
Grenada	30	30	30
St. Kitts	23	23	23
Antigua	22	18	18
Aruba	16	16	16
Dominican Republic	13	12	12
Cayman Islands	4	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>544.904</b>	<b>557.712</b>	<b>563.340</b>

Fuente: [www.barthhaasgroup.com](http://www.barthhaasgroup.com)

Elaborado por: Andrea Peñaherrera Bunce

En el continente americano se puede observar que hay un número similar de países que han incrementado su producción de cerveza, otros que han

disminuido y otros que mantuvieron su producción. Para el año 2010, hubo diez países que disminuyeron su producción, catorce que la incrementaron y dieciséis que la mantuvieron, mientras que para el 2011, se redujo el número de países que disminuyeron su producción a seis, trece países incrementaron su producción y ahora veinte y un países mantuvieron su producción con respecto al año 2010. El país que mayor producción de cerveza alcanzó es Brasil, incrementando la misma en 21.700 hectolitros en el 2010 con relación al 2009, y 4.300 hectolitros en el 2011 con respecto al 2010; mientras que en el 2010 Estados Unidos disminuyó su producción en 1.955 hectolitros, Venezuela en 3.141 hectolitros, Canadá en 2.749 y México en 2.436. Siendo los países que mayor impacto tuvieron dentro del continente. Mientras que para el 2011, los países que disminuyeron su producción de cerveza son Estados Unidos con una disminución de 3.600 hectolitros, un 1,6% menos, Chile con 680 hectolitros menos un 12%, y Argentina una disminución de 500 hectolitros, 2,9%, mientras que Brasil incrementó su producción en un 3,3%, 4.300 hectolitros, Venezuela en 3.500 un 17,5% y México en 1.611 hectolitros, un 2% más.

Ecuador, que es el país de estudio, logró un incremento para el año 2010 de 400 hectolitros, lo que quiere decir un incremento de 7,5%, tomando en cuenta que en el año 2009 su producción fue de 5.300 hectolitros y para el 2010 alcanzó los 5.700 hectolitros. Siendo el tercer país que logró una mayor producción en este período, después de Brasil y Argentina. Mientras que para el 2011, Ecuador tuvo una disminución de

200 hectolitros, es decir un 3,5% menos de producción con relación al año 2010.

**Tabla 9**

**Producción de Cerveza Mundial**

<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.817.566</b>	<b>1.863.467</b>	<b>1.925.156</b>

**Fuente:** www.barthhaasgroup.com

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Tomando en cuenta la producción por cada uno de los países, se puede observar que la producción mundial de cerveza incremento de 1.817.566 hectolitros producidos en el año 2009 a 1.863.467 hectolitros producidos para el año 2010, es decir, un incremento de 45.901 hectolitros, mientras que para el 2011 la producción de cerveza se incrementó en 61.689 hectolitros, es decir un 3.3% con respecto al 2010.

**Tabla 10**

**Desarrollo de la Producción Cervecera**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
European Union	381.945	381.386	386.371
Rest of Europe	171.671	166.794	162.901
<b>Europe Total</b>	<b>553.616</b>	<b>548.180</b>	<b>549.272</b>
North America	335.656	328.518	326.352
Central America / Caribbean	15.504	15.654	16.018
South America	193.744	213.540	220.970
<b>America Total</b>	<b>544.904</b>	<b>557.712</b>	<b>563.340</b>
<b>Asia</b>	<b>597.858</b>	<b>631.097</b>	<b>678.474</b>
<b>Africa</b>	<b>99.612</b>	<b>104.810</b>	<b>112.343</b>
<b>Australia / Oceania</b>	<b>21.576</b>	<b>21.668</b>	<b>21.727</b>
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>1.817.566</b>	<b>1.863.467</b>	<b>1.925.156</b>

**Fuente:** www.barthhaasgroup.com

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

En la tabla precedente se puede observar la producción de cerveza mundial por continente del año 2009, 2010 y 2011. Tanto la Unión Europea como el resto de Europa registraron decrementos entre el 2009 y 2010, con una disminución de la producción de 559 y 4.877 hectolitros respectivamente, es decir, que el continente europeo en ese período de tiempo disminuyó su producción en 5.436 hectolitros. Mientras que para el 2011, la Unión Europea aumentó su producción en 4.985 hectolitros y el resto de Europa sigue disminuyendo en 3.893 hectolitros, un 2,3% menos que en el 2010. Caso parecido se observa en el continente americano, con una disminución de su producción en América del Norte tanto para el 2010 como para el 2011 en 7.138 y 2.166 hectolitros mientras que América Central incrementó su producción en 150 hectolitros para el 2010 y 356 para el 2011. Mientras que América del Sur, logró un incremento muy significativo de 19.796 hectolitros para el 2010, es decir un 10,2% y para el 2011 un incremento del 3,5%, es decir, 7.430 hectolitros; este incremento se dio principalmente por Brasil, Argentina y Ecuador en el 2010 y de Brasil, Venezuela y México para el 2011, países que incrementaron su producción de cerveza, contribuyendo a que América tenga una producción mayor con 5.628 hectolitros más en el 2011 con respecto al 2010 y este año igual mayor en 12.808 hectolitro, un 2,4% más con relación al 2009. Para los otros continentes: Asia, África y Oceanía, fue muy diferente, su producción se incrementó, Asia con el mayor incremento de 33.239 hectolitros, un 5,6%, África con 5.198 hectolitros, un 5,2% y Oceanía con 92 hectolitros, un 0,4% más en el año 2010 con relación al año 2009 y con respecto al 2011 se

incrementó en un 7,5%, es decir, 47.377 hectolitros en Asia, 7.533 hectolitros, un 7,2% en África y 59 hectolitros, un 0,3% más en Oceanía.

#### 2.1.1.3 Cultural

En el Ecuador la marca tradicional de cerveza es Pilsener, esta marca está presente en el país desde el siglo XVIII, la cual ha sido elaborada hasta la actualidad por Cervecería Nacional S.A., esta cerveza se ha convertido en un ícono, incluso en varios deportes del Ecuador, sobre todo en uno de los deportes más representativos del país, el cual es el fútbol, Pilsener actuó como auspiciante de varios clubes ecuatorianos y además el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol tomó el nombre de Copa Pilsener, hasta el 2008 que cambió por Copa Credifé marca del Banco Pichincha.

Desde que la cerveza ingresó al Ecuador de manera artesanal por Fray Jodoco Ricke, se comenzó a consumir esta bebida, primero fue para consumo interno en el convento de los franciscanos, luego debido a la industrialización, la cerveza comenzó a expandirse a nivel local y luego nacional.

Con el funcionamiento de Cervecería Nacional, la cerveza se constituyó como una bebida de consumo moderado dentro de los jóvenes y adultos. Desde ese momento, la cerveza se ha convertido en parte de la vida de los ecuatorianos, ya sea para acompañar varias comidas como mariscos o parrilladas, o para ser parte de reuniones entre amigos.



La cerveza forma parte de la cultura ecuatoriana, está presente en todo momento, se la vincula como para las reuniones con amigos, para los deportes y para todo festejo o celebración, la cerveza tradicional Pilsener, ha llegado a convertirse en ícono dentro del Ecuador, y llega a ser parte importante de las personas de todos los estratos sociales.

El consumo de la cerveza industrial en el Ecuador es un factor importante de análisis para el proyecto que desea entrar en el mercado sobre todo teniendo un competidor tan fuerte como lo es la cerveza Pilsener, que ha logrado conseguir una alta fidelidad de sus clientes y un posicionamiento muy difícil de alcanzar debido a que Cervecería Nacional tiene una gran variedad de productos y una red de distribución masiva.

Por tal motivo el proyecto busca una diversificación en su oferta a los clientes, introduciéndose en el mercado con una cerveza artesanal de alta calidad, enfocándose hacia un mercado específico y logrando construir un posicionamiento progresivo en base a las características propias del producto que se ofrecerá.

#### 2.1.1.4 Demográfico

El presente proyecto tiene como objetivo el establecimiento en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo cual, los habitantes mayores de edad se convierten en los consumidores potenciales y a los cuales se pretende llegar. Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,

acerca del último censo realizado en el 2010, en el Distrito Metropolitano de Quito, existe un total de 2,239.191 de habitantes, con un total de 1,150.380 mujeres y 1,088.811 hombres.

Para el proyecto analizado se requiere tener claro los consumidores potenciales para consumir cerveza artesanal, siendo ellos, las personas mayores de 18 años, que tienen la edad para consumir bebidas alcohólicas, por ello se requiere conocer los porcentajes de población mayor a esta edad, y según el blog Negocios & Estrategias, muestran que con cifras del censo de población efectuado en el 2001 por el INEC, clasifica, a la población en rangos indicando que el 11,23% de la misma son personas de entre 19 y 24 años, y un 46,10% de la población se encuentra entre 25 y 64 años.

Por dichos datos, se entendería que un 57,33% de la población serían los consumidores potenciales del producto de la cerveza artesanal, es decir, 1,283.728 personas en el Distrito Metropolitano de Quito.

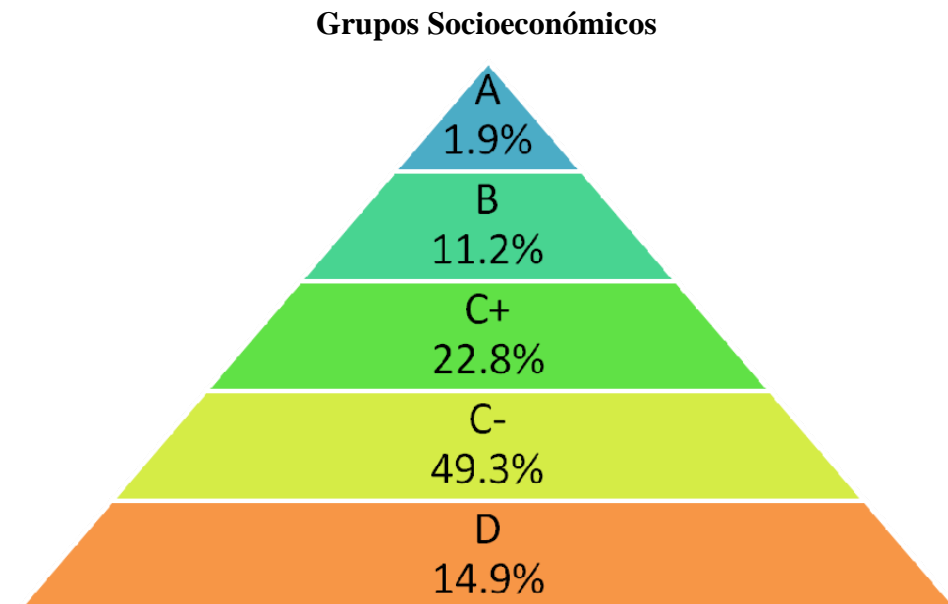
De esta población por el target que se busca se va a obtener el porcentaje de la población económicamente activa, es decir el 61,45%, es decir, 788.851 personas.

El proyecto también pretende enfocarse en una parte de la población, la cual tenga ciertas características. Busca un target específico, con un nivel socio económico medio alto y alto, el cual sean hombres y mujeres

que buscan calidad antes que precio, que frecuentan locales de nivel medio alto – alto. El target del proyecto en su inicio tendrá a hombres y mujeres con las características indicadas y que van a disfrutar de una cerveza artesanal, con sus sabores, aroma y frescura que buscan.

Según datos del Instituto Ecuatoriana Nacional de Estadísticas y Censos, en una encuesta en los hogares urbanos de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato para identificar los grupos socioeconómicos y sus características levantadas en diciembre del 2010, reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estrato: A (alto), B (medio alto), C+ (medio típico), C- (medio bajo), D (bajo).

**Gráfico 15**



**Fuente:** INEC

**Elaborado Por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El análisis realizado por el INEC, fue considerando una escala entre 0 y 1000 puntos, definidos en base a seis dimensiones:

- Características de la vivienda
- Nivel de Educación
- Actividad económica del hogar
- Posesión de bienes
- Acceso a tecnología
- Hábitos de consumo<sup>36</sup>

Con base en los datos del INEC, el proyecto se centra en su target ubicándose en un 13,1% de 788.851 personas mayores de edad correspondientes a la población económicamente activa en el Distrito Metropolitano de Quito, llegando a una población objetivo de 103.340 personas.

#### 2.1.1.5 Tecnológico

Para la producción de cerveza, se necesita de maquinaria y equipos especiales para cada proceso, tomando en cuenta que se requiere tener altos estándares de calidad con el fin de que el producto final tenga las mejores condiciones requeridas.

Para llevar a cabo cada una de las etapas para elaboración de cerveza, es importante disponer de la maquinaria adecuada, tanto para triturar la cebada, para la cocción, maceración, fermentación, maduración, el

---

<sup>36</sup> INEC. [www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\_content&view=article&id=112&Itemid]. ***Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.***

equipo de purificación, y su posterior distribución a los lugares requeridos.

**Tabla 11**

**Equipo para Cervecería**

<b>EQUIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Triturador de Grano malteado	1
Transportador de Malta Triturada	1
Mash	1
Lauter	1
Intercambiador de placas	1
Tanque de agua caliente	1
Sistema de calentamiento solar y a gas	1
Sistema de limpieza SIP	1
Filtro después de Lauter	1
Fermentador	2
Estructura/camineria	1
Tanques de maduración y almacenamiento	3
Sistema de inyección de Levadura	1
Sistemas de control automático de temperatura	1
Sistema de captación e inyección de CO <sub>2</sub>	1
Filtro para purificar	1
Sistema de tratamiento de agua: Osmosis	1
Tanque de almacenamiento de agua	5
Sistema de desinfección de aire UV	1

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

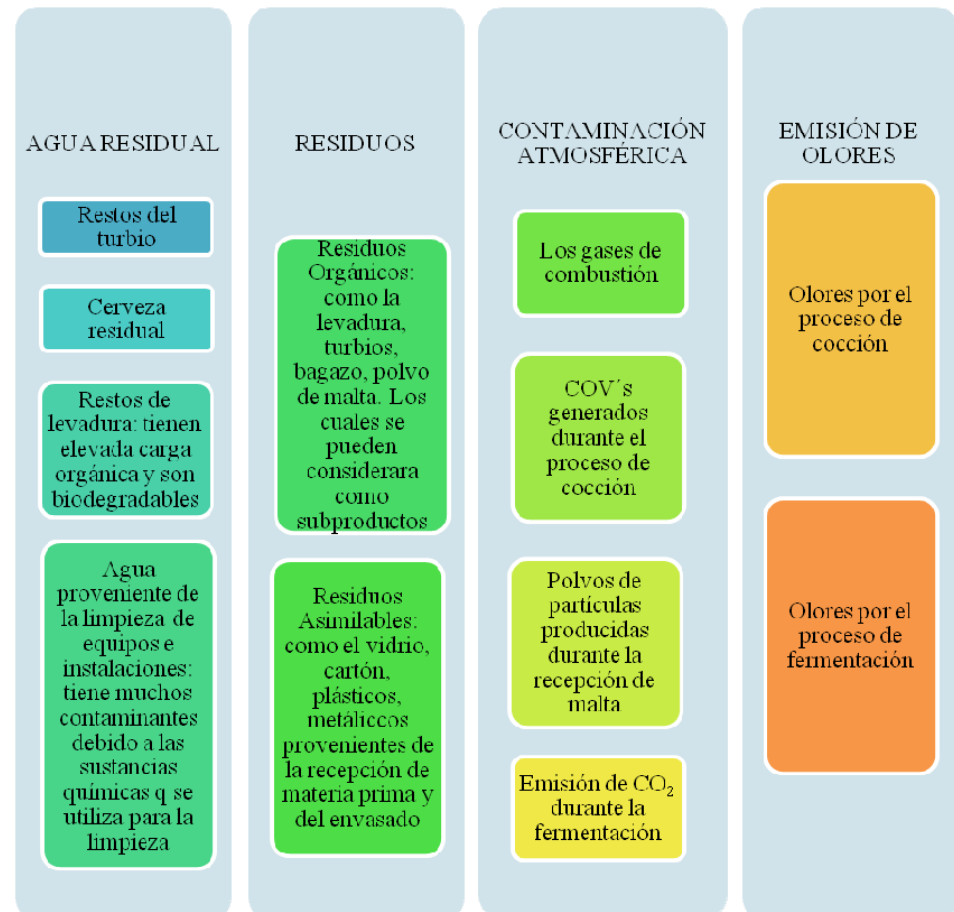
#### 2.1.1.6 Ecológico

Los principales problemas ambientales en la elaboración de cerveza tienen que ver con el agua residual que ocasiona, los residuos

ocasionados por el proceso de la cerveza y por su embotellado, también la contaminación ocasionada por gases emitidos a la atmósfera, y los olores provenientes del proceso mismo.

**Gráfico 16**

**Contaminantes ocasionados por la producción de cerveza**



**Fuente:** <http://gica.famp.es/user/files/1317647853.pdf>

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El desperdicio de agua es uno de los principales problemas en la elaboración de cerveza, debido a que por cada litro de cerveza producido, se llega a consumir aproximadamente cinco litros de agua. Este es un problema muy importante dentro de este proceso, motivo por el cual, la empresa comprará tanques, los cuales almacenen el agua antes de ser

eliminada, para ser reutilizada en los procesos siguientes o en la limpieza del lugar, ya que, la cantidad de agua utilizada en la limpieza también es bastante significativa. La empresa pretende reducir la cantidad de litros de agua desperdiciada por litro de cerveza reutilizándola, en todo lo que se pueda.

Por otro lado, también la empresa puede reutilizar la levadura, para ello cuenta con un pequeño laboratorio, donde por medio del microscopio va controlando a la levadura y utilizándola mientras esté en buenas condiciones.

### **2.1.2 Microambiente**

El estudio del microambiente toma en cuenta factores que pueden afectar o ayudar al proyecto, debido a que existen diversos elementos los cuales estarán presentes al momento de poner en marcha un proyecto, para el análisis del microambiente, se va a recurrir a analizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, lo cual va a permitir tener un criterio amplio sobre los factores que están en el mercado y como incursionar en el mismo ya que para el desarrollo de un proyecto es importante analizar la industria en la cual se va a desarrollar, como lo son los competidores existentes, los potenciales, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, es un modelo desarrollado por Michael Porter para analizar cualquier industria y determinar cuáles elementos

tienen relación con la rentabilidad de la industria, además permite conocer la tendencia que existe en el mercado, cuales son las reglas y restricciones de acceso e identificar si el sector es atractivo o no. Tomando en cuenta que para sobrevivir en el mercado, es necesario conocer los factores existentes y aprender a utilizarlos para tomar buenas decisiones. “El modelo de las 5 fuerzas de Porter no aporta una mera fotografía estática de un sector, sino que trata de desentrañar la dinámica de dicho sector, identificando los factores clave para la rentabilidad de la misma”.<sup>37</sup>

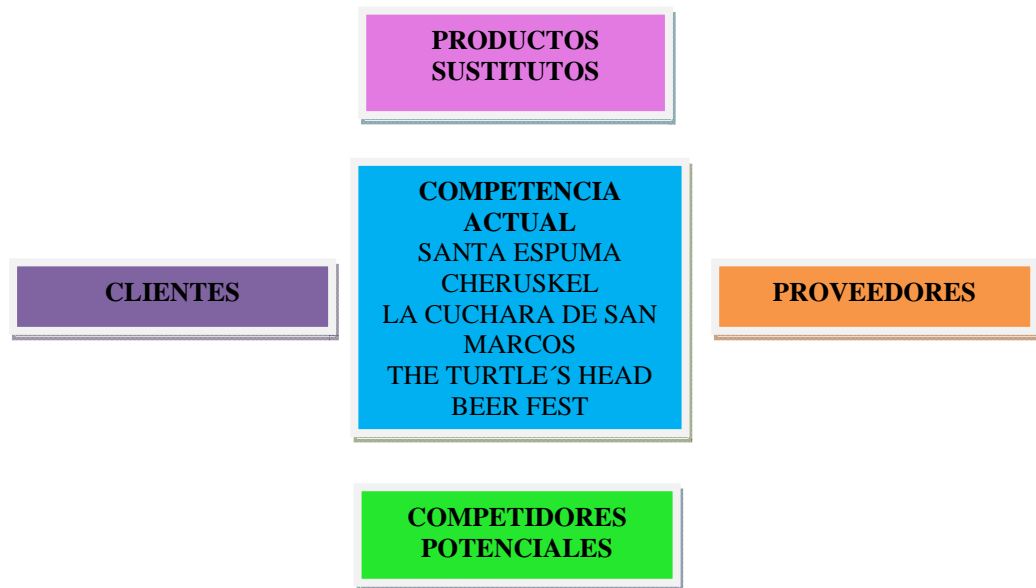
Las cinco fuerzas que describe Michael Porter, determinan la situación del entorno en relación con la competencia que existe en el sector en el cual va a ingresar la empresa, por tal motivo, su análisis permite conocer el poder de cada fuerza tanto individualmente como en su conjunto de tal manera que se pueden relacionar entre si y conocer cuál es su influencia ya que “el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas en su favor”.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> MANAGERS MAGAZINE. [http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter]. *Las 5 Fuerzas de Michael Porter*.

<sup>38</sup> M., PORTER. (2003). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto.



**Tabla 12****LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

**Fuente:** Porter, Michael, *Ser Competitivo*, Ediciones Deusto, 2003

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

#### 2.1.2.1 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos constituyen una amenaza para el proyecto debido a que pueden existir otros productos o servicios que de una u otra manera pueden ser alternativos para el mismo, debido a que llegan a satisfacer las mismas necesidades. Los productos sustitutos pueden ser un impedimento al momento de marcar un precio para el producto. El análisis de la amenaza de los productos sustitutos permite conocer cuales productos pueden ser competir con el que se desea lanzar al mercado y de esta manera evitar que existan otros o lograr competir con ellos de la mejor manera. En el Ecuador se aprecia y se vincula la cerveza para muchas ocasiones, lo que no pasa con otras bebidas, siendo este un punto a favor del mercado cervecero.

Es indispensable conocer los productos sustitutos, debido a que puede existir propensión de los compradores a sustituir los productos, debido a varios productos pueden satisfacer de la misma manera sus necesidades, además también por los precios de estos productos, los compradores pueden elegir uno en vez de otro, asimismo la disponibilidad que exista en el mercado, es un factor a la hora de elegir un producto y su valor adicional o lo que le diferencia de otro, son elementos decisivos a la hora de elegir.

Si bien en el mercado cervecero del Ecuador existe una gran variedad al momento de elegir, se puede identificar la existencia de productos sustitutos, los cuales llegan a convertirse en una amenaza para dicho sector.

El Diario el Hoy, en una composición suya de Septiembre de 2008, indica que “El primer puesto de consumo se lo lleva la cerveza, que capta un 33,8%; a continuación se ubican las sodas, jugos y concentrados, con el 30,2%; y después lo hacen las bebidas alcohólicas con el 22,7%.”<sup>39</sup>

Existe una amplia gama de bebidas alcohólicas las mismas, que varían dependiendo del grado de alcohol que poseen. Estas bebidas se las podrían considerar como productos sustitutos, pudiendo ser estos los detallados a continuación: ron, vodka, tequila, whisky, vino, y bebidas tradicionales del país como son los aguardientes.

---

<sup>39</sup> DIARIO HOY. (2008). [[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-bebidas-calman-la-sed-economica-de-las-industrias-307006.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-bebidas-calman-la-sed-economica-de-las-industrias-307006.html)]. *Las Bebidas Calman la Sed Económica de las Industrias.*

En el Ecuador muchas de estas bebidas alcohólicas son importadas por distintas empresas y puestas a disposición del público en el mercado. Pero también se puede recalcar que existen empresas nacionales dedicadas a la producción de estas bebidas.

Este es el caso de ILSA S.A., Industria Licorera Hispanoamericana que surgió en noviembre de 1983 y que inicia sus actividades mediante la unión de inversores locales y dos de las principales industrias de licores internacionales: Larios Casa de España en ese mismo año y un año después con Bacardi International Limited, el primer productor de ron en el mundo.<sup>40</sup> Esta industria licorera tiene bajo su dominio la producción de varios productos en los que se puede mencionar desde el Gin Vodka y Larios Anisado, Ron Estelar Suave de Oro y Seco, que mantienen la atención en el envejecimiento, el aroma delicado y en el excelente sabor, características que contribuyen a nombrar a este producto como el más suave, el “Ron del Ecuador”<sup>41</sup>, Esta empresa ha ido introduciendo nuevos productos a lo largo de los años, lanzó el único ron de limón al país, Estelar Limón, Ron Castillo Añejo que fue lanzado en 1995, y es “el ron mejor y único, verdaderamente envejecido en barriles de roble, que se refleja en su aroma noble y delicado”<sup>42</sup>, con su constante innovación a introducido al mercado el Ron Estelar Blue, en el 2000 lanzó Vodka Russkaya, luego para el 2002 lanzó con sabor a naranja, luego fue el

---

<sup>40</sup> COLLECTION OF RUM LABELS. [<http://www.rum.cz/gallery/sam/ec/ilsa/index-cz.htm>]. **Industria Licorera Hispanoamericana ILSA.**

<sup>41</sup> P., SALAZAR. (2008). [<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2029/3/T-ESPE-019583.pdf>]. **Plan estratégico de trade marketing para la industria licorera iberoamericana ILSA S.A.**

<sup>42</sup> *Ibíd.*

lanzamiento de Whisky Old Time para los gustos más sofisticados, convirtiéndose sus productos en líderes del mercado ecuatoriano.

También está la empresa Licoresa S.A, la cual es otra empresa encargada de la producción de bebidas alcohólicas radicada en Quito y conocida por su principal producto Trópico, los productos que esta empresa lanzó al mercado son Trópico Anisado, Trópico Seco, también el Ron Cartagena de Indias y el Aguardiente Quindiano.

Asimismo está Azende Corporación, la cual nació en las ricas tierras del centro sur de la República del Ecuador para luego extender sus actividades comerciales en todo el país. A través de sus marcas, la corporación ha participado activamente en el deporte, sosteniendo a las más importantes figuras olímpicas ecuatorianas, y se ha implicado a nivel social, cultural y comunitario en gran variedad de actividades tanto en lo local como en lo nacional. Azende Corporación.<sup>43</sup> Desde 1966 hasta el presente, las empresas que conforman Corporación Azende se han constituido y han prosperado basadas en el firme compromiso de contribuir con su actividad al desarrollo del Ecuador y de triunfar a nivel latinoamericano. Actualmente la empresa también está presente en los mercados de Perú, Colombia, EE.UU. y España.<sup>44</sup> Esta corporación es la productora de la Destilería Zhumir, con su producto principal Zhumir, el cual viene en distintas presentaciones y sabores, además de algunas

---

<sup>43</sup> SUMIR. [<http://www.zhumir.com/empresa.html>]. *Empresa*.

<sup>44</sup> EL TIEMPO. (2011). [[www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/86826-azende-lanza-zhumir-pink-xocolatl](http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/86826-azende-lanza-zhumir-pink-xocolatl)]. *Azende lanza Zhumir Pink Xocolatl*.

cremas que ofrecen como el Rompope, la crema de Piña Colada y la crema de Cacao.

Por otro lado, el Ecuador tiene una diversidad de bebidas alcohólicas como el conocido Ron San Miguel, Espíritu del Ecuador y varias bebidas hechas de manera artesanal como los aguardientes, por ejemplo en la Costa Ecuatoriana, la Caña Manabita y en la Sierra el Pájaro Azul.

De igual forma se puede determinar que los sustitutos de la cerveza también están dados por bebidas no alcohólicas y en este segmento se encuentra una gran variedad de las mismas, pudiendo mencionarse los jugos de fruta, aguas embotelladas, gaseosas, bebidas energizantes, entre otras.

Las compañías que lideran la industria de refrescos a nivel mundial son Coca Cola y PepsiCo y en el Ecuador estas dos empresas han abarcado gran parte del mercado en este sector. “El liderato absoluto, en sodas o colas, lo sigue teniendo Ecuador Bottling Company con sus productos: Coca Cola, Coca Cola Ligth, Coca Cola Zero, Fioravanti, Fanta, Sprite y Sprite Zero. Con estas marcas facturó \$213 millones, en el 2008”.<sup>45</sup>

Coca Cola Company en el Ecuador es una empresa que comercializa una gran cantidad de productos enfocándose en el mercado de las bebidas no alcohólicas. En el Ecuador los productos que distribuyen están en los

---

<sup>45</sup> DIARIO HOY. [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-bebidas-calman-la-sed-economica-de-las-industrias-307006.html]. *Las Bebidas Calman la Sed Económica de las Industrias.*

segmentos de gaseosas, aguas, bebidas energizantes, jugos y té. Con su producto estrella en gaseosas Coca Cola, también con: Coca Cola light, Coca Cola Zero, Fanta, Sprite, Sprite Zero, Fioravanti fresa y manzana, IncaKola, en el segmento de aguas tiene al agua Dasani que se puede encontrar con su presentación con gas y sin gas, además aguas saborizadas, en el segmento de bebidas energizantes tienen a Powerade, en jugos a los Jugos del Valle en diferentes presentaciones pudiendo ser en jugo y en néctar y también de sabores como lo es de durazno, manzana, pera, naranja etc., mientras que en el segmento de té tiene su reciente producto Fuze Tea.

Coca Cola Company, una empresa multinacional, siempre se ha caracterizado por sus campañas publicitarias masivas, donde existe continuas campañas de venta, mecanismos promocionales, que maneja un sistema de distribución sumamente amplio en el cual puede llegar a todos los consumidores de todo lugar, con un abastecimiento continuo y masivo.

Igualmente, la compañía PepsiCo, una multinacional muy conocida, compite con la líder Coca Cola con su principal producto de su mismo nombre Pepsi, pero además también tiene algunos otros productos como lo es 7Up, Mirinda, por otro lado tiene la bebida energizante Gatorade.

En el segmento de bebidas también se puede mencionar a la empresa Ecuajugos S.A. que en 1986 pasó a formar parte de Nestlé las cuales se

fusionaron y en 1988 la empresa pasó a tener la razón social Nestlé Ecuador.<sup>46</sup> Esta empresa tiene bebidas refrescantes como lo es Nestea, que es una bebida a base de té que viene en sabor a limón, durazno y té verde, además tiene una línea de jugos y pulpas, con el nombre de Natura, que de igual manera viene en cuatro sabores naranja, durazno, pera, manzana, etc.

De igual forma, existen muchos sustitutos que son importados. La diferencia radica en el cambio de precio, pues si bien son bebidas que cumplen la misma función, su precio es inclusive mucho mayor debido a los aranceles que se decretó para la importación de las mismas.

#### 2.1.2.2 Amenaza de Competidores Potenciales

Este componente, tiene que ver con la entrada de negocios, los cuales ofrezcan el mismo producto con el que se pretender entrar en el mercado. Lo que se debe tomar en cuenta son las barreras que pueden existir para incursionar en una industria, ya que pueden existir barreras como la falta de experiencia, una inversión inicial alta, falta de acceso a los canales de distribución, etc., por lo que al ingresar en la industria se debe tener en cuenta si el producto con el cual se va a incursionar es diferenciado, es decir, tiene características propias, las cuales permiten acceder en el mercado ofreciendo algo diferente, incluso brindando mayor calidad, o un precio más bajo, lo que permitiría competir dentro de la industria.

---

<sup>46</sup> NESTLÉ. [www.nestle.com.ec/institucional/historiaecuador.asp?decada=4&pag=1]. *Creciendo en Calidad (1980-1900)*.

Al ingresar en una industria, se debe tomar en cuenta si los productos existentes, ya tiene un posicionamiento dentro del mercado, debido a que, no solo depende de la inversión que se deba realizar, sino también de los consumidores y su comportamiento de compra, ya que existen marcas que tienen alto grado de fidelización, además empresas con economías a escala o con alto grado de recursos tecnológicos que le permiten ofrecer productos con calidad y a bajos costos.

Los principales factores que influyen en la amenaza de competidores potenciales son: las economías de escala, que tiene que ver con la cantidad que se produce y el costo unitario de producción que se reduce, por lo que la empresa en esa circunstancias puede competir en un mercado; por otro lado está la curva de experiencia, que es el conocimiento o know how de la empresa, es decir, que la empresa sabe cómo debe manejarse en todos sus procesos; además está la ventaja absoluta en costos, que lo obtienen las empresas primeras en llegar a un sector que por su experiencia tienen altas ventajas en costos en relación a las nuevas empresas; también está la diferenciación del producto, que es el valor agregado que tiene un producto o servicio que le permite diferenciarse del resto y así lograr competir con marcas posicionadas en el mercado actual; el acceso a canales de distribución también es un factor muy importante ya que es primordial que una empresa tenga los medios para llegar al consumidor final y de la mejor manera; un factor importante es la identificación con la marca, debido a que los consumidores deben recordar el producto, así, el producto y la empresa



logran posicionarse en un mercado, brindando características como prestigio, credibilidad, imagen, calidad, con el objetivo que los consumidores tengan fiabilidad en la marca y la prefieran; también están las barreras gubernamentales, que son todas las normas, reglas y leyes que se deben seguir para respetar las disposiciones del estado, igual que tener patentes, licencias, registros que se debe cumplir dentro del entorno que se va a incursionar y por último se debe tomar en cuenta las represalias que pueden tomar las empresas que ya se encuentran en el sector, debido a que pueden recurrir a una publicidad agresiva, o una reducción de precios que afectaría a la empresa que desea incursionar en la industria.<sup>47</sup>

Para ingresar en el negocio de la producción de cerveza artesanal, es necesario tomar en cuenta que, cada uno de estos factores dentro de la fuerza de la amenaza de los productos sustitutos, tiene su importancia e implicación en el mismo.

Las economías a escalas logran que una empresa pueda competir con precios más competitivos dentro del mercado, en este caso, se puede observar que las empresas existentes de cerveza artesanal tienen una producción para abastecer su propio local, brindando a sus clientes sus productos en todo momento.

---

<sup>47</sup> J., VILLALOBOS. [<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>]. *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*.

La curva de aprendizaje que puede tener una empresa que ya incursiona en el mercado es alta, debido a su experiencia en el sector, el conocimiento de los procesos y manera de hacer las cosas, pero este factor no llega a tener una relevancia muy alta, debido a que esos conocimientos pueden ser aprendidos, existen varios medios en los cuales se puede acceder a información sobre lo necesario en una planta de cerveza artesanal, los cuidados que se deben tener, en cuanto a procesos, calidad de los materiales y herramientas, una limpieza permanente, con el fin de que el producto final tenga la calidad deseada. Por tal motivo, antes de iniciar el negocio, se puede asistir a cursos que existen en varios lugares del mundo, en los cuales se puede ir adquiriendo conocimientos para cada proceso de producción de la cerveza.

Los costos de la cerveza artesanal, son superiores a los de una cerveza común debido a que las cervezas industrializadas se producen masivamente, mientras que las cervezas artesanales tienen un proceso más minucioso, requiere de mayor tiempo y mayores costos. En este caso, la cerveza artesanal se convierte en un producto exclusivo y apreciado por un grupo de la población que busca sabores diferentes, ideales para un consumo moderado con amigos, como acompañante de comidas, para reuniones o eventos, mas no para consumo en grandes cantidades. Por esta razón, el precio final para este producto es elevado y se enfoca principalmente en su sabor y textura por lo que para que un consumidor prefiera una cerveza artesanal de un punto de venta u otro,

dependerá exclusivamente de las características diferenciales de la misma y también del precio final en el cual están ofertando dicho producto.

La cerveza artesanal, es un producto que requiere de un proceso de calidad para que su resultado sea el esperado y obtenga características propias, con las condiciones deseadas, y el sabor preciso, el cual sea apreciado por los consumidores y con ello prefieran el producto ofertado frente a los otros ya existentes en el mercado y al no existir muchos lugares en los cuales se oferten este producto, hace más fácil que se pueda acceder al sector, tomando en cuenta que el producto que se pretende ofertar debe tener características propias, con altos estándares de calidad y un sabor único.

Para incursionar en el mercado de la producción de cerveza artesanal, se requiere invertir un volumen elevado de recursos financieros, este es un obstáculo muy importante a la hora de querer acceder a este sector. El capital que se requiere para la inversión inicial es alto, debido a que una empresa que desea entrar en este mercado, requiere un fuerte nivel de financiamiento para poder absorber los costos iniciales que muchas veces no son recuperables, además de las instalaciones y herramientas que tienen altos costos debido a sus características específicas y también para adquirir los materiales e ingredientes para la fabricación de la cerveza.

Las vías de acceso hasta el cliente final, también constituye un factor a tomar en cuenta para cualquier empresa que requiere incursionar en un

mercado, las empresas locales destinadas a la producción de cerveza artesanal, poseen un bar o restaurante propio en el cual ofrecen su producto, mientras que en el caso del presente proyecto se pretende llegar al cliente por medio de restaurantes o locales específicos en los cuales, acuden consumidores que pueden optar por un consumo de la cerveza artesanal para acompañar sus comidas.

#### 2.1.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores radica en el hecho que existirá un mayor poder de los proveedores cuando estos se encuentran organizados gremialmente, o en el caso de existir menor cantidad de proveedores, éstos tendrán mayor capacidad de negociación. Se debe considerar la facilidad que exista para cambiar de proveedores, y si existen sustitutos para ellos.

Los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores son: la concentración de proveedores en el mercado ya que indicará el poder que tienen ante la empresa; el volumen de insumos que se compre a un proveedor también es importante en la negociación; además de la diferenciación de productos que ofrezca un proveedor; y la disponibilidad de los mismos.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> *Ibíd.*

Brewery of South, es una empresa argentina que se dedica a la elaboración de equipos para la fabricación de cerveza artesanal, utilizando materiales de alta calidad, para cumplir con los estándares requeridos para una industria alimenticia. Esta empresa ofrece maquinaria y equipos con excelentes acabados, para garantizar la elaboración de una cerveza de calidad, esto es importante debido a que el interior de los equipos debe estar totalmente liso para así evitar que se queden partículas del producto en su interior y así evitar las bacterias, muy comunes en este proceso de fabricación de cerveza. Los productos que esta empresa ofertan son las ollas de cocción, tanques de fermentación, tanques de maduración, trituradores, intercambiadores de placas, es decir, todos los implementos para producir la cerveza.

Otra empresa es Induacero, Industria de Acero del Ecuador Cía. Ltda., debido a que requiere de tanques de líquidos para el proceso de maduración de la cerveza, estos tanques son muy importantes para la producción de la cerveza debido a que requieren ciertas especificaciones tanto en tamaño como en sus materiales, tienen que ser construidos con acero inoxidable y con también con estándares cumpliendo las normas sanitarias para alimentos.

Para los equipos de refrigeración, como válvulas, soldaduras, tuberías, termómetros, se requerirá a la empresa Refryacor S.A., quien provee de estos equipos. Y de igual manera utilizando los materiales con las características adecuadas para tener un producto de calidad.

Es importante la limpieza tanto de los equipos como de las instalaciones, por tal motivo, otro de los proveedores importantes será Spartan del Ecuador Productos Químicos S.A., dicha empresa realiza actividades de fabricación de toda clase de productos químicos, por lo que es necesario contar con ellos para los desinfectantes para la empresa.

Uno de los proveedores más importantes para poner en marcha la cervecería tiene que ver con la compra de la materia prima necesaria para la producción de cerveza, en este caso sería la empresa SECA, la cual proveerá a la cervecería los diferentes tipos de malta y lúpulo necesario para producir la cerveza, además de la levadura, los cuales podrían ser comprados trimestralmente para su utilización.

Las botellas de cerveza son comúnmente embotelladas en envases de cristal, con distintos tamaños, formas y colores. Cambiando a través de los años su forma y convirtiéndola en botellas más largas y delgadas. El inicio de la cerveza embotellada fue desarrollado hace varios siglos por un monje que había colocado cerveza en una botella de vino para un picnic, y la dejó por un tiempo considerable, y al tomársela todavía estaba fresca.<sup>49</sup>

El fabricante de botellas Cristalería del Ecuador (Cridesa), es socia de las dos empresas a nivel nacional de producción de cerveza, Cervecería Nacional y Ambev, la empresa Cridesa, tiene cerca del 95% de

---

<sup>49</sup> C., MORILLO. [www.nibaje.com] *¿Por qué son las botellas de cerveza de color oscuro?*

participación en el mercado de oferta de envases de cristal, según voceros de las cerveceras, es prácticamente el principal proveedor de botellas en el país.<sup>50</sup>

Las botellas de cristal pueden ser importadas o adquiridas de la empresa Cridesa, ubicada en Guayaquil, es importante analizar las ventajas y desventajas de estas dos alternativas, los costos de importación van a ser altos, incluso con el riesgo de mayores aranceles o restricciones futuras, mientras que al comprar las botellas con un proveedor nacional como Cridesa, esos riesgos no existen. Con el tiempo se podría elaborar un molde propio de botella con todas las características únicas para la empresa, y con ello ya se procedería a comprar a Cridesa las botellas con ese modelo ya elaborado. La presentación del producto será en botellas de 330 ml, pero para los cálculos de precio se tomará como referencia los costos para un litro de cerveza producida y vendida.

#### 2.1.2.4 Poder de Negociación de los Consumidores

El poder de negociación de los consumidores, se refiere a la capacidad de negociación que poseen los compradores, en este aspecto se debe tomar en cuenta la cantidad de compradores existentes en el mercado, para lograr captar el mayor número de consumidores y buscar lealtad de ellos. También se debe tomar en cuenta el grado de dependencia que se tiene con los canales de distribución ya que el poder que tengan puede afectar

---

<sup>50</sup> J., GUZMÁN. [www.eluniverso.com/2004/09/19/0001/9]. *Cridesa fabrica los envases para las dos cerveceras en disputa legal.*

al precio final del producto, otro de los factores puede ser los costos y facilidades de que un cliente pueda cambiar de una marca a otra, y también la sensibilidad de los compradores ante cambios de precio del producto.<sup>51</sup>

Un estudio realizado por Mediamark Reserch indica que 92.3 millones de adultos a nivel mundial consumen al menos ocasionalmente cerveza, lo que es un 42% de la población a nivel mundial, indicando que el 55,9% son hombres que gustan de la cerveza, mientras que un 29,7% son mujeres. Además también señala que existe distinción con respecto a las razas, es decir que algunas razas son más adeptas a consumir cerveza como lo es la raza blanca con un 43% y la hispánica con un 44,4%, mientras que las razas afroamericanas solo un 32,5% y las asiáticas un 36%. La investigación también menciona que el consumo de cerveza también está ligado con el ingreso familiar, debido a que un menos 30% de los hogares más pobres consumen cerveza en relación con un 51% de los hogares más ricos. Por otro lado, el consumo de cerveza también incrementa conforme existe un mayor nivel educativo, debido a que los jóvenes en edades entre 25 y 34 años son más susceptibles a ser consumidores de cerveza en comparación con los jóvenes entre 21 y 24 años.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> J., VILLALOBOS. [<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>]. *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*.

<sup>52</sup> TERRA MÉXICO. [[www.elperiodicodemexico.com/nota.php?id=167658](http://www.elperiodicodemexico.com/nota.php?id=167658)]. *Beben cerveza 92,3 millones de consumidores*.



En una investigación realizada en el Ecuador, se dio a conocer que el 32,6% de los consumidores de bebidas alcohólicas reconoce que la bebida preferida es la cerveza, tomando en consideración que en la Costa la tendencia es de un 42,3%, mientras que en la Sierra de un 24,5%. Por otro lado, el 67,4% restante de la población, aunque su bebida preferida no sea la cerveza, esto no quiere decir que no la consuma, ya que el 95,2% de los ecuatorianos mayores de dieciocho años afirmó que consumo cerveza. En relación al tipo de cerveza que consumen los ecuatorianos, un 76,8% afirmó que la cerveza Pilsener es la mejor marca a nivel nacional, mientras que la cerveza Club obtuvo un segundo lugar en preferencia con un 10,2% y la cerveza Brahma un tercer lugar con un 3,4%, seguida por las cervezas Clausen, Dorada y Nevada. De la misma manera, se menciona que el liderazgo mantiene la cerveza Pilsener captando un 55,6% de los consumidores.<sup>53</sup>

Según un estudio del INEC, las personas que trabajan tienen a consumir más cerveza, en un 17,19%, consumir bebidas alcohólicas en un 17,17%, cigarro en un 5,94% y practican más deporte, en un 32,28%. Con respecto a la edad la población de 30 a 34 años tienen mayor es la mayor proporción de la población que consume bebidas alcohólicas, en un 18,3%. Tomando en cuenta igualmente que en el Ecuador los hombres son los que más cerveza consumen con un 21,5%, las bebidas alcohólicas

---

<sup>53</sup> EXPLORED. [www.explored.com.ec/noticias-ecuador/como-van-las-cervezas-204029-204029.html]  
*¿Cómo van las cervezas?*

un 21,7%, los cigarros un 7,9% y practican más deporte con el 47,7% en comparación a las mujeres.<sup>54</sup>

#### 2.1.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores existentes, son las empresas que se dedican a producir o ofertar el mismo producto, y lo que se debe tomar en cuenta es la manera en la cual están posicionados en el mercado, también si son numerosos o escasos, y también los precios que ofertan, sus campañas y sus productos. Es importante conocer el crecimiento industrial que ha tenido el mercado, también en este caso las barreras de salida, la diversidad de competidores existentes y de qué manera están compitiendo en el mercado actual

Los factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes son: la concentración o cantidad de empresas existentes en el mercado, tomando en cuenta la relación que existe entre las empresas y los precios de sus productos; la diversidad de competidores lo que ocasiona es una exigencia de los consumidores a preferir productos con mayor calidad; los costos es otro factor importante ya que una empresa necesita cumplir con sus costos de producción para seguir en el mercado; la diferenciación del producto es clave para competir con el resto; y también las barreras de salida, porque los costos para dejar una industria inclusive pueden ser mayores a los que se requiere para mantenerse en el mercado, debido a

---

<sup>54</sup> B., VILLACÍS. [www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\_content&view=article&id=22%3Alos-divorciados-en-ecuador-son-los-que-mas-fuman-segun-estadisticas-del-inec&catid=63%3Anoticias-general&lang=es]. *INEC presenta estadísticas de “Hábitos de los ecuatorianos – Salud y Deporte”*.

que puede existir altos costos al momento de trasladar los activos fijos o por restricciones gubernamentales.<sup>55</sup>

La rivalidad entre los competidores existentes dentro de la industria cervecera está muy bien definida, es decir que en el mercado cervecero la mayor participación tiene Cervecería Nacional y en un pequeño porcentaje la empresa Ambev, con respecto a la cerveza industrializada a nivel nacional, ofertando varias bebidas para todos los gustos.

Mientras que en el caso de la cerveza artesanal, existen algunos restaurantes en el Distrito Metropolitano de Quito, en los cuales ofrecen en su mismo lugar varios tipos de cerveza artesanal, en varias presentaciones, para atender a los consumidores de este producto.

El restaurante Santa Espuma, ubicado en la Whymper y Orellana, posee un amplio menú de comida internacional, pero con su fuerte, la cerveza artesanal. Constituida con capital ecuatoriano, ofrece tres tipos de cerveza, dirigido para consumidores de clase alta y extranjeros principalmente.

La Cuchara de San Marcos, ubicado en la Jijón y Junín, en el Centro Histórico ofreciendo una cerveza artesanal 100% hecha al estilo casero, según el artículo publicado en el diario El Comercio el 14 de septiembre del 2012, titulado, Los gustos y sabores de la cerveza artesanal.

---

<sup>55</sup> J., VILLALOBOS. [http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter]. *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*.

El bar Cheruskel, ubicado en la Joaquín Pinto y Diego de Almagro, ofrece carnes y embutidos de la gastronomía europea ofrece también algunos tipos de cerveza artesanal, ofrece cuatro estilos de cerveza: la cerveza rubia, roja, october fest y negra, en distintas presentaciones y dirigido para jóvenes de clase media y media alta, debido a su ubicación principalmente.

The Turtle's Head, con dos sucursales, la primera ubicada en la Niña y Juan León Mera, y la otra en Cumbayá, ofrece un menú variado de platos fuertes y picadas, con su especialidad, la cerveza artesanal, ofrece cuatro estilos de cerveza, dirigido para jóvenes de clase media alta y alta, con un mercado amplio para los dos locales.

Beer Fest, es otro local ubicado en la zona de la Mariscal, ubicado en la Joaquín Pinto y Diego de Almagro, ofrecen un menú de picadita para acompañar y la cerveza artesanal en distintas presentaciones, de cuarto litro, medio litro y un litro, tanto la cerveza rubia, la cerveza roja y la cerveza negra.

Tabla 12

## Comparativo de competidores

	CHERUSKEL	THE TURTLE'S HEAD	BEER FEST
<b>Tipos de cerveza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubia</li> <li>- Roja</li> <li>- October Fest</li> <li>- Negra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stout, cerveza negra estilo irlandés</li> <li>- Amber Ale, cerveza roja estilo escocés</li> <li>- Pale Ale, cerveza típica británica algo ligera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubia / Golden</li> <li>- Roja/Irish Red</li> <li>- Negra/Stout</li> </ul>
<b>Presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¼ Litro</li> <li>- ½ Litro</li> <li>- 1 Litro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ½ Pint</li> <li>- Pint</li> <li>- Pitcher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mug</li> <li>- Doble Mug</li> <li>- Magnum</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubia, Roja, October Fest y Negra</li> <li>¼ Litro \$ 1.75</li> <li>½ Litro \$ 2.75</li> <li>1 Litro \$ 5.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stout, Amber Ale y Pale Ale</li> <li>½ Pint \$ 3.70</li> <li>Pint \$ 4.90</li> <li>Pitcher \$ 16.20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubia y Roja</li> <li>Mug \$2.20</li> <li>Doble Mug \$3.50</li> <li>Magnum \$5.50</li> <li>- Negra</li> <li>Mug \$2.50</li> <li>Doble Mug \$3.80</li> <li>Magnum \$6.00</li> </ul>
<b>Instalaciones</b>	Local ubicado en el sector de la Mariscal	Dos locales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector la Mariscal</li> <li>- Sector Cumbayá</li> </ul>	Local ubicado en el sector de la Mariscal
<b>Publicidad</b>	Publicidad dentro del establecimiento	Publicidad dentro del establecimiento	Publicidad dentro del establecimiento

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Peñaherrera Bunce

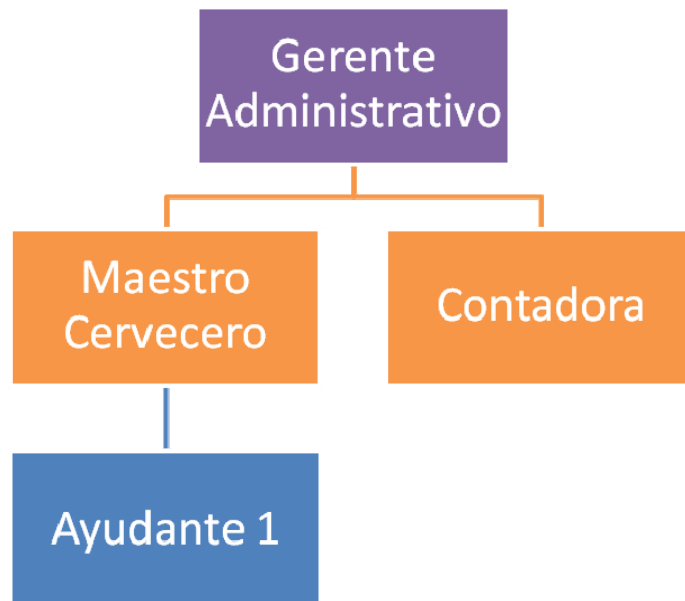
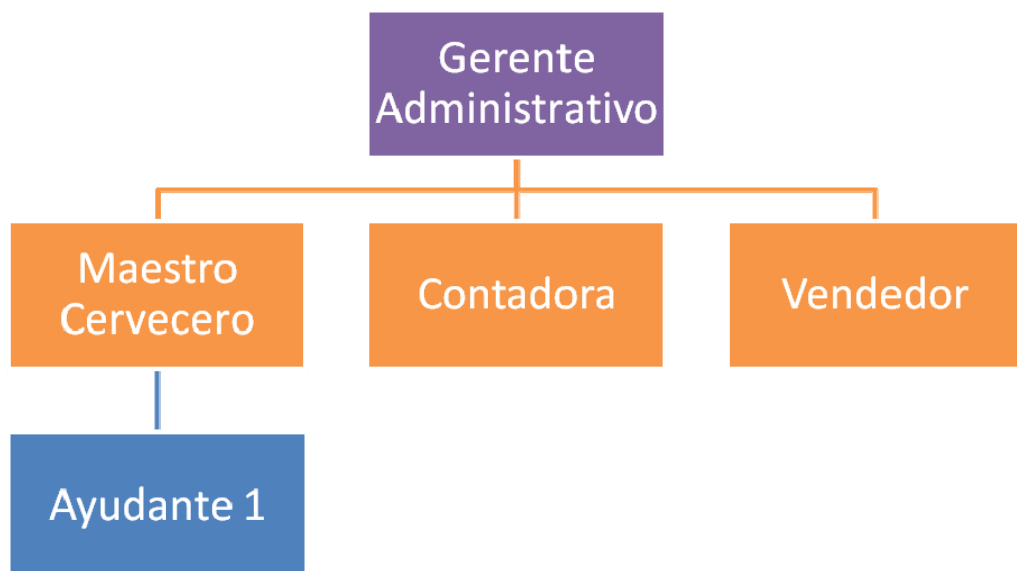
## 2.2 FACTORES INTERNOS

Los factores internos son fuerzas controlables, las cuales vienen desde la empresa, estos factores de la empresa, son importantes para conocer la misma, tener una idea clara de cómo está y hacia dónde quiere llegar.

Para tener el panorama de la empresa es necesario analizar el organigrama de la misma, los procesos que va a tener y además cual es su cadena de valor.

### **2.2.1 Organigrama**

La empresa empezará con un gerente administrativo encargado de toda la empresa y su funcionamiento, un maestro cervecero y un ayudante encargados de la producción de la cerveza artesanal, debido a que iniciará con una producción de 3.600 para el proyecto sin participación de la Comunidad Franciscana y 4.200 para el proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana, llegando a distribuir sus productos en restaurantes, para luego con mayor aceptación, continuar con una producción de 600 litros mensuales más. Además es necesario tener como personal a alguien dedicada a la parte contable y financiera de la empresa. Para el proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana además del personal indicado, se requerirá de un vendedor, el cual pueda dar un servicio para los clientes desde el mismo lugar de producción.

**Gráfico 17****Organigrama proyecto sin participación de la Comunidad Franciscana****Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce**Gráfico 18****Organigrama proyecto con participación de la Comunidad Franciscana****Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

### 2.2.2 Mapa de Proceso

El proceso de producción de cerveza artesanal es el siguiente:

**Gráfico 19**

**Triturador de Grano**



**Fuente:** Investigación Directa – Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

- a) Trituración de la cebada, la cebada es triturada con un equipo especial ya que para que la cerveza tenga las características que se desea, la cebada no debe ser molida, solo triturada para pasar al malteo.



**Gráfico 20****Tanques**

**Fuente:** Investigación Directa – Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

- b) Malteo de la cebada, de la trituradora la cebada pasa a una olla en donde se humedece el grano de cebada con agua, el agua previamente se la purifica y se le retira todos los minerales para iniciar con el proceso de producción de cerveza, además, a esta agua totalmente limpia, se le agrega los minerales necesarios dependiendo el tipo de cerveza, de manera controlada y regulada, garantizando el sabor final del producto, el agua solo se pone al ras de la cebada, y se hierve hasta llegar a temperaturas de 80 grados, en este proceso se obtiene la malta.
- c) Maceración, la malta pasa a otro tanque en donde comienza el proceso de maceración con más agua y revolviéndola permanentemente para evitar que se formen grumos, sometiéndola a distintas temperaturas, hasta llegar a 65 grados, por unas dos horas.

- d) Cocción, cuando se ha terminado el proceso de maceración se filtra con el fin de obtener el líquido, el cual es llevado a cocción por de 1 a 2 horas, en este proceso se le agrega el lúpulo, el cual depende del tipo de cerveza, la cantidad, y característica del lúpulo, el cual añade el sabor amargo propio de la cerveza, este líquido se lo conoce como mosto.

**Gráfico 21**

**Intercambiador de placas**



**Fuente:** Investigación Directa - Santa Ana Brewing Company  
**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

- e) Enfriamiento, se procede a enfriar el mosto, para este proceso, el mosto pasa por el intercambiador de placas, lo que hace que baje lo más rápido la temperatura, llegando a 20 grados, este proceso dura una media hora.

**Gráfico 22****Tanques de Fermentación**

**Fuente:** Investigación Directa - Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

- f) Fermentación, en este proceso interviene la levadura, la cual ayuda a procesar los azúcares en alcohol mediante la fermentación, la levadura activa es añadida al mosto la cual permanece entre 5 a 7 días, igual dependiendo el tipo de cerveza que se está produciendo, en este proceso también es necesario introducir oxígeno para contribuir con la fermentación. Para llegar al siguiente proceso, se verifica que el grado de fermentación que se requiere y en ese momento se baja la temperatura a cero grados, lo que hace que la levadura deje de estar activa.

**Gráfico 23****Tanques de maduración y almacenamiento**

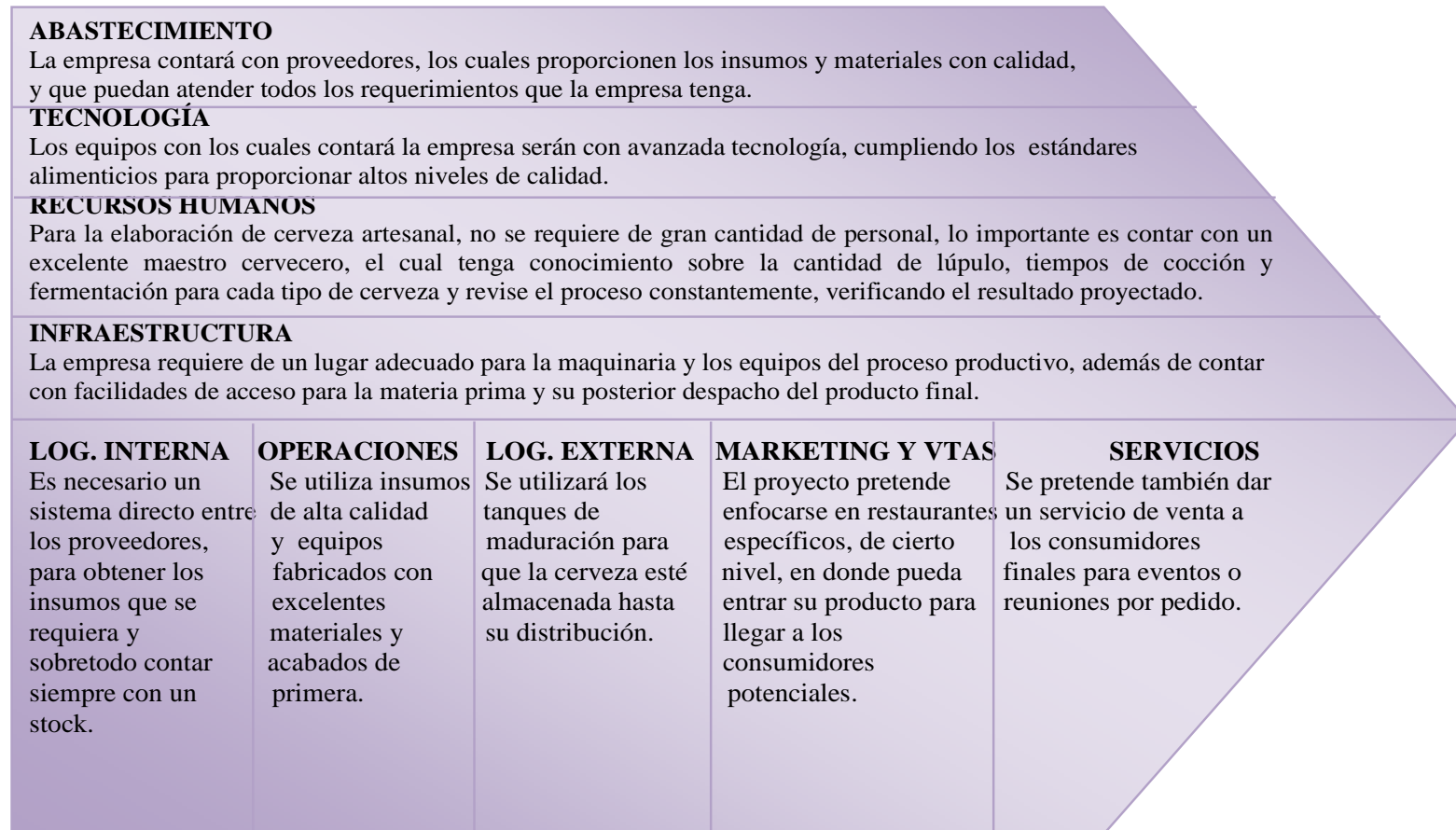
**Fuente:** Investigación Directa - Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

- g) Maduración, para este proceso, se filtra, de tal manera que la levadura pueda ser retirada casi en su totalidad, y la cerveza pase al siguiente tanque en donde se pone a temperaturas de 3 a 4 grados, en donde todavía puede existir un poco de actividad de la levadura por los residuos existentes, este proceso dura aproximadamente unos 15 días. También debido a que por tradición la cerveza se consume con gas, en este proceso se inyecta  $\text{CO}_2$  al líquido, llegando a 1 o 2 grados de carbonato, dependiendo el tipo de cerveza, durante 48 horas.
- h) Filtración, en esta etapa se filtra el líquido obtenido y pasa por un purificador en el cual la cerveza no cambia sus condiciones solo llega a ser totalmente cristalina, con una contextura más agradable a la vista. Después de este proceso, puede ser almacenada.

### 2.2.3 Cadena de Valor

Gráfico 24



**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

### 2.3 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON CADENA DE VALOR

La matriz de Fortalezas y Debilidades, son factores internos de la empresa, los cuales están presentes dentro de la misma organización y es necesario conocerlos ya que se puede tomar esas fortalezas para hacer frente a las debilidades que pueda tener la empresa, además al analizar las fortalezas y debilidades con la cadena de valor, se toma en cuenta cada actividad de la cadena de valor y se la clasifica tomando en cuenta si es una fortaleza que la empresa puede aprovechar para su beneficio, o si al contrario es una debilidad que debe tomarse en cuenta para superarla.

Tabla 14

CADENA DE VALOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>		
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	Es necesario un sistema directo entre los proveedores, para obtener los insumos que se requieran sobretodo contar siempre con un stock.	
<b>OPERACIONES</b>	Se utiliza insumos de alta calidad y equipos fabricados con excelentes materiales y acabados de primera.	
<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>		Se utilizará los tanques de maduración para que la cerveza esté almacenada hasta su distribución.
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	El proyecto pretende enfocarse en restaurantes específicos, de cierto nivel, en donde pueda entrar su producto para llegar a los consumidores potenciales.	
<b>SERVICIOS</b>	Se pretende también dar un servicio de venta a los consumidores finales para eventos o reuniones por pedido directamente con la empresa.	
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>		
<b>ABASTECIMIENTO</b>	La empresa contará con proveedores, los cuales proporcionen los insumos y materiales con calidad, y que puedan atender todos los requerimientos que la empresa tenga.	
<b>TECNOLOGÍA</b>	Los equipos con los cuales contará la empresa serán con avanzada tecnología, cumpliendo los estándares alimenticios para proporcionar altos niveles de calidad.	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Para la elaboración de cerveza artesanal, no se requiere de gran cantidad de personal, lo importante es contar con un excelente maestro cervecero, el cual tenga conocimiento sobre la cantidad de lúpulo, tiempos de cocción y fermentación para cada tipo de cerveza y revise el proceso constantemente, verificando el resultado proyectado.	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		La empresa requiere de un lugar adecuado para la maquinaria y los equipos del proceso productivo, además de contar con facilidades de acceso para la materia prima y su posterior despacho del producto final.

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

## 2.4 MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La Matriz de Oportunidades y Amenazas son los factores externos que afectan a la empresa directamente, dentro de estos factores se analiza el mercado actual y se toma en consideración cuales son las oportunidades que puede tener la empresa para aprovecharlas de la mejor manera y por el otro lado, tener presente las posibles amenazas existentes, de tal manera que se las pueda superar y sobre todo estar preparado para enfrentarlas.

### 2.4.1 Matriz de Oportunidades

**Tabla 15**

Grado de Impacto Favorable	Alta	Actuar de Inmediato (Ventaja Estratégica)  O1 O3 O2 O4 O6 O8 O9 O5 O7	Preparar planes alternativos y controla evolución
	Media	Preparar planes alternativos y controlar evolución  O10 O11	Monitorear
	Baja	Alta Media Baja	
		Probabilidad de Ocurrencia	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce



**Oportunidades**

- O1: La cerveza es una bebida de consumo masivo.
- O2: En el Ecuador la cerveza artesanal no ha sido explotada en su totalidad.
- O3: La cerveza es una bebida aceptada por los ecuatorianos.
- O4: Los ecuatorianos estarían dispuestos a probar nuevas variedades de cerveza.
- O5: La cerveza es una bebida de moderación con bajo grado alcohólico.
- O6: Al no existir mucha oferta de cerveza artesanal, se puede llamar la atención de los consumidores con un producto nuevo y con alta calidad.
- O7: En el mercado quiteño, existe venta de cerveza artesanal solo en lugares específicos donde la producen.
- O8: La cerveza artesanal puede tener distintos sabores para todos los paladares.
- O9: Existe demanda para la cerveza artesanal no solo dentro del Distrito Metropolitano de Quito sino también a nivel nacional.

O10: Es importante la producción nacional, con objetivos a mediano o largo plazo de expansión para exportación a otros países.

O11: Altas barreras de entrada por economías a escala

## 2.4.2 Matriz de Amenazas

**Tabla 16**

Grado de Impacto Desfavorable	Alto	Actuar de Inmediato (Desventaja Estratégica) <b>A1 A2 A3</b>	Preparar planes alternativos y controla evolución <b>A5 A4</b>
	Medio	Preparar planes alternativos controlar evolución <b>A8 A6</b>	Monitorear <b>A7 A9</b>
	Bajo		
		Alta	Media
		Baja	
		Probabilidad de Ocurrencia	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

**Amenazas**

- A1: Ingreso de nuevos competidores de cerveza artesanal en el mercado nacional.
- A2: Importación de cervezas artesanales.
- A3: Fluctuaciones políticas y económicas en el país, como por ejemplo mayores impuestos a las bebidas alcohólicas.
- A4: Fuerte disminución en el precio de los sustitutos de la cerveza.
- A5: Consumidores susceptibles al precio, es decir, prefieren otra bebida por el precio sin importar la calidad o características de la bebida.
- A6: Tiempo de duración de la cerveza artesanal para el consumo.
- A7: Restricciones de producción o comercialización de bebidas alcohólicas.
- A8: Alta concentración en el mercado de cervezas tradicionales.
- A9: Alta influencia de productos sustitutos.

## 2.5 MATRIZ FODA Y ANÁLISIS

Tabla 17

	POSITIVAS	NEGATIVAS
<b>EXTERIOR</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cerveza es una bebida de consumo masivo</li> <li>• En el Ecuador la cerveza artesanal no ha sido explotada en su totalidad</li> <li>• La cerveza es una bebida aceptada por los ecuatorianos</li> <li>• Los ecuatorianos estarían dispuestos a probar nuevas variedades de cerveza</li> <li>• La cerveza es una bebida de moderación con bajo grado alcohólico</li> <li>• Al no existir mucha oferta de cerveza artesanal, se puede llamar la atención de los consumidores con un producto nuevo y con alta calidad</li> <li>• En el mercado quiteño, existe venta de cerveza artesanal solo en lugares específicos donde la producen</li> <li>• La cerveza artesanal puede tener distintos sabores para todos los paladares</li> <li>• Existe demanda para la cerveza artesanal no solo dentro del Distrito Metropolitano de Quito sino también a nivel nacional.</li> <li>• Es importante la producción nacional, con objetivos a mediano o largo plazo de expansión para exportación a otros países.</li> <li>• Altas barreras de entrada por economías a escala</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores de cerveza artesanal en el mercado nacional.</li> <li>• Importación de cervezas artesanales.</li> <li>• Fluctuaciones políticas y económicas en el país, como por ejemplo mayores impuestos a las bebidas alcohólicas.</li> <li>• Fuerte disminución en el precio de los sustitutos de la cerveza.</li> <li>• Consumidores susceptibles al precio, es decir, prefieren otra bebida por el precio sin importar la calidad o características de la bebida.</li> <li>• Tiempo de duración de la cerveza artesanal para el consumo Restricciones de producción o comercialización de bebidas alcohólicas.</li> <li>• Alta concentración en el mercado de cervezas tradicionales</li> <li>• Alta influencia de productos sustitutos</li> </ul>
<b>INTERIOR</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario un sistema directo entre los proveedores, para obtener los insumos que se requieran sobretodo contar siempre con un stock.</li> <li>• Se utiliza insumos de alta calidad y equipos fabricados con excelentes materiales y acabados de primera.</li> <li>• El proyecto pretende enfocarse en restaurantes específicos, de cierto nivel, en donde pueda entrar su producto para llegar a los consumidores potenciales.</li> <li>• Se pretende también dar un servicio de venta a los consumidores finales para eventos o reuniones por pedido directamente con la empresa.</li> <li>• La empresa contará con proveedores, los cuales proporcionen los insumos y materiales con calidad, y que puedan atender todos los requerimientos que la empresa tenga</li> <li>• Los equipos con los cuales contará la empresa serán con avanzada tecnología, cumpliendo los estándares alimenticios para proporcionar altos niveles de calidad.</li> <li>• Para la elaboración de cerveza artesanal, no se requiere de gran cantidad de personal, lo importante es contar con un excelente maestro cervecero, el cual tenga conocimiento sobre la cantidad de lúpulo, tiempos de cocción y fermentación para cada tipo de cerveza y revise el proceso constantemente, verificando el resultado proyectado.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizará los tanques de maduración para que la cerveza esté almacenada hasta su distribución.</li> <li>• La empresa requiere de un lugar adecuado para la maquinaria y los equipos del proceso productivo, además de contar con facilidades de acceso para la materia prima y su posterior despacho del producto final.</li> </ul>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Peñaherrera Bunce

### **3 ESTRATEGIAS**

#### **3.1 ENCUESTA**

La encuesta fue realizada en el Distrito Metropolitano de Quito, tomando en cuenta la población objetivo, mujeres y hombres mayores de 18 años. Para lo cual, se utilizó como herramienta principal el internet, con el objetivo de disminuir costos y reducir el tiempo, es decir optimizando los recursos.

Se realizó una encuesta a cien clientes potenciales, de diferentes rangos de edad y tomando en cuenta tanto hombres como mujeres, con el objetivo de determinar el consumo de cerveza y la aceptación de una cerveza artesanal.

##### **3.1.1 Formato de la Encuesta**

Objetivo: Determinar el consumo de cerveza en el Distrito Metropolitano de Quito y la aceptación de una cerveza artesanal.

Sexo

- ☐ Masculino      ☐ Femenino

Edad

- ☐ Entre 18 y 25  
☐ Entre 26 y 35  
☐ Entre 36 y 45  
☐ Entre 46 y 55  
☐ Más de 55

1) Ha consumido cerveza

- ☐ Si      ☐ No

2) Con qué frecuencia consume cerveza

- ☐ Dos veces por Semana  
☐ Una vez por Semana  
☐ Cada dos Semanas  
☐ Una vez al Mes  
☐ Menos de una vez al mes

3) Cuando consume cerveza, consume:

- ☐ Un vaso individual o Botella Individual  
☐ Más de un vaso individual pero menos de 1 litro  
☐ Un litro  
☐ Más de un litro

4) Dónde normalmente consume cerveza

- ☐ En casa  
☐ En reuniones con amigos  
☐ En bares  
☐ En restaurantes  
☐ En discotecas  
☐ Otro (Por favor especifique)

5) Qué atributos valora más en una cerveza

	1. Muy Importante	2. Importante	3. Es indiferente	4. Poco Importante	5. Nada Importante
Color					
Cantidad de burbujas					
Aroma					
Presentación					
Grado Alcohólico					
Alto					
Precio					
Sabor Amargo					
Marca					
Claridad / Cristalina					

6) Ha consumido cerveza artesanal

- ☐ Si ☐ No

7) Cuántas veces a consumido cerveza artesanal en los últimos 3 meses

- ☐ Una vez  
☐ Dos veces  
☐ Más de 3 veces  
☐ No ha consumido

8) Compraría cerveza artesanal

- ☐ Si, inclusive si es más cara  
☐ Si, pero sólo si el valor es similar a la cerveza que compro normalmente  
☐ No

9) Probaría una nueva marca de cerveza artesanal dentro de un restaurante

- ☐ Si  
☐ No

10) En qué presentación preferiría tomar cerveza artesanal dentro de un restaurante

- ☐ En vaso individual o Botella individual  
☐ En botellas de 1 litro  
☐ En jarras  
☐ Otro (Por favor especifique)

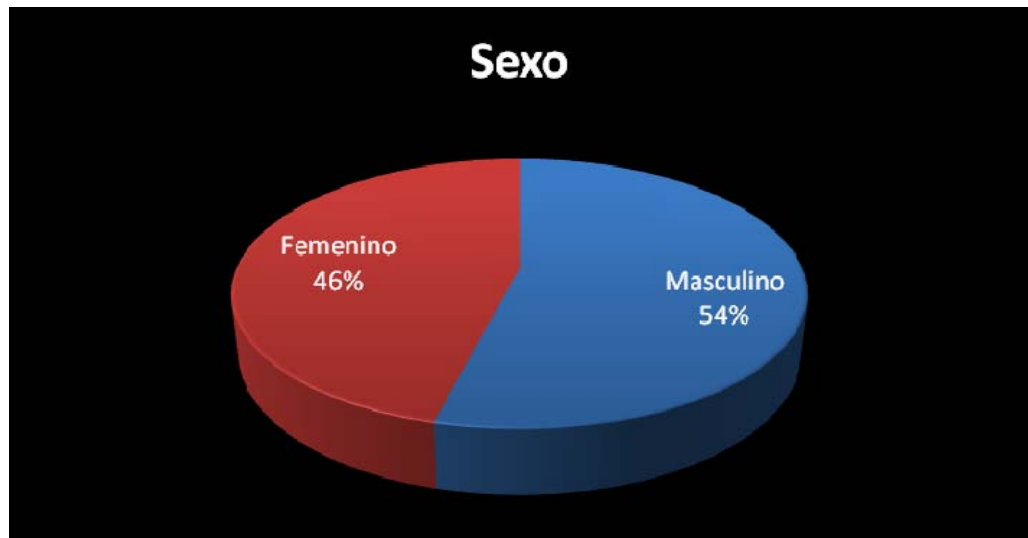
- 11) Influye para usted a la hora de consumir cerveza artesanal conocer la empresa que la produce
- ☐ Si me agradaría conocer sobre la empresa
  - ☐ No influye conocer sobre la empresa
  - ☐ Me es indiferente conocer sobre la empresa
- 12) Le agradaría obtener información sobre la cerveza artesanal por medio de una página web
- ☐ Si
  - ☐ No
- 13) Qué le gustaría conocer sobre la cerveza artesanal en la página web
- ☐ El Grado Alcohólico
  - ☐ Sobre la empresa que la produce
  - ☐ Sobre las características que tiene la cerveza
  - ☐ Sobre los lugares en dónde conseguirla
  - ☐ Sobre cómo contactarse para pedidos
  - ☐ Sobre los tipos de cerveza producidos
  - ☐ Otro (Por favor especifique)

Muchas gracias.

### 3.1.2 Análisis de los Resultados obtenidos

La encuesta se realizó tanto a hombres como mujeres mayores de edad, obteniendo los siguientes resultados.

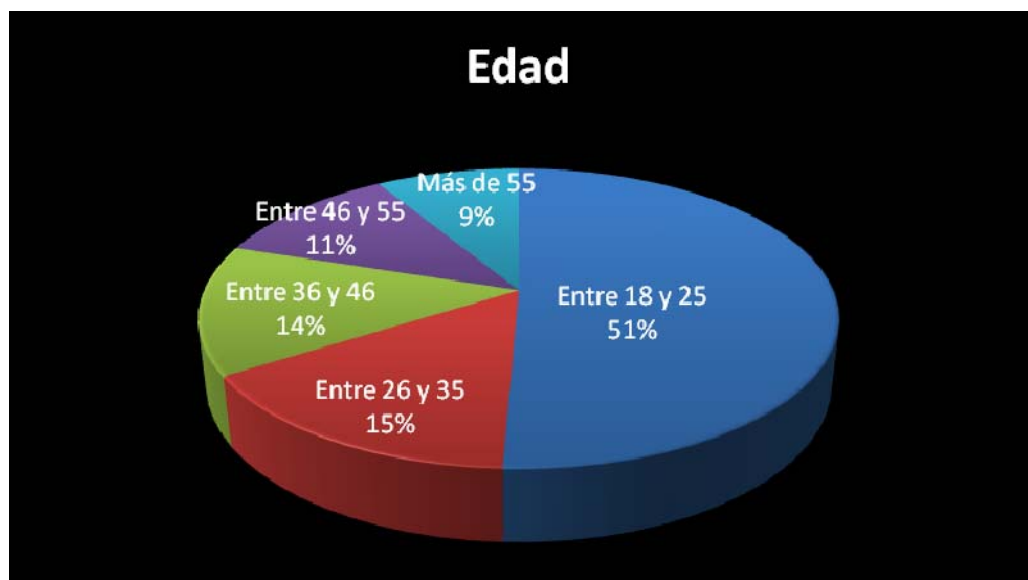


**Gráfico 25****Sexo**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El porcentaje de personas del sexo femenino como del sexo masculino fue muy similar, con un porcentaje de 53% de hombres encuestados y un 47% de mujeres encuestadas.

**Gráfico 26****Rangos de Edad**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Con las encuestas realizadas se logró abarcar los rangos de edad de la población objetivo desde los 18 años.

**Gráfico 27**

**¿Ha consumido cerveza?**



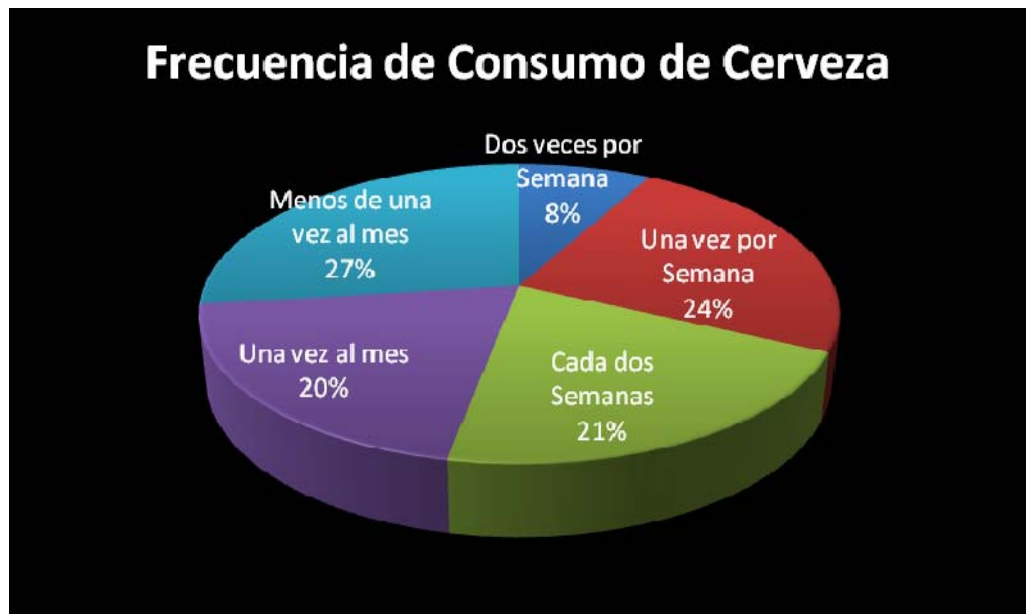
**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El 99% de los encuestados afirma que ha consumido cerveza. Esto demuestra que la cerveza es consumida por un gran porcentaje de la población y llega a ser un producto con bastante aceptación.

**Gráfico 28**

**¿Con que frecuencia consume cerveza?**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Del total de encuestados, se puede observar que un 27% toma cerveza al menos una vez al mes, un 24% toma una vez a la semana y un 21% toma cada dos semanas. Esto demuestra que si existe un consumo de cerveza dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Gráfico 29

¿Cuando consume cerveza, consume?

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Del total de encuestados un 41% de las personas consume un vaso individual o una botella individual, también un porcentaje bastante significativo, un 30% de los encuestados consume más de un vaso individual pero menos de un litro.

**Gráfico 30**

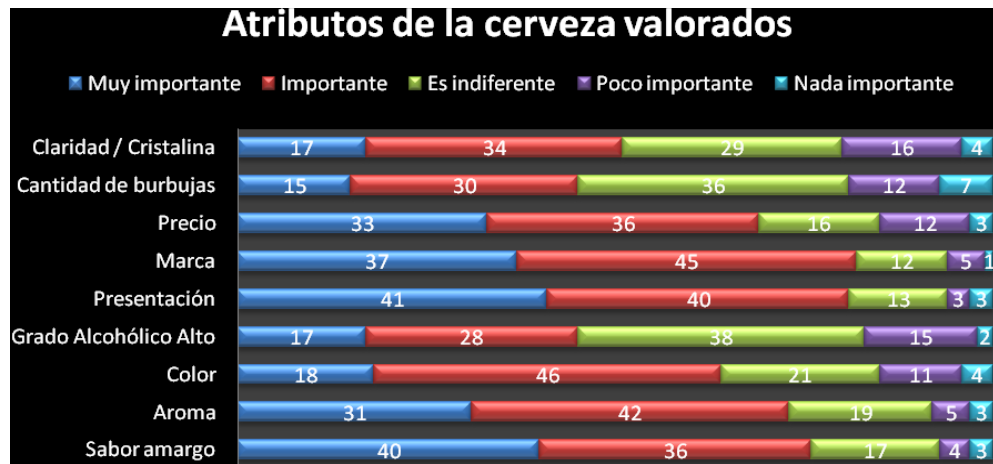
**¿Dónde normalmente consume cerveza?**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

La mayoría de los encuestados consume cerveza en reuniones con amigos correspondiente a un 37% del total de encuestas realizadas, mientras que también gran parte de los encuestados consume cerveza en restaurantes y en bares con un 24% y 23% respectivamente. Estos resultados son positivos para el proyecto debido a que si existe un mercado que consume cerveza dentro de restaurantes.

**Gráfico 31****¿Qué atributos valora más en una cerveza?**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Es importante conocer cuáles son los atributos de la cerveza que más valoran las personas, al analizar esta pregunta, se pudo llegar a la conclusión que la presentación como el sabor amargo son las características que más valoran los encuestados con un 41% y 40% respectivamente.

Por otro lado, la claridad, el precio, la marca, el color y el aroma son características de la cerveza que consideran importante pero no lo principal, lo que significa que es una oportunidad para el proyecto, debido a que lo que pretende el proyecto es enfocarse en buscar diferenciación con respecto a la calidad del producto final, es decir, contar con la materia prima en excelentes condiciones y un maestro cervecero con experiencia, que permita conseguir una cerveza con aroma y color apreciables por sus clientes, al igual que a un precio adecuado y al incluir la participación de la comunidad franciscana, conseguir una marca única para el producto. La cerveza puede ser vendida antes del proceso de clarificación, debido a que ya posee todas las

características y condiciones para ser consumida, a pesar de ello, el proyecto va a purificar la cerveza y clarificarla, es decir, tener un producto final con un color limpio, lo cual va a llevar a que el producto sea más valorado.

La cantidad de burbujas y el grado alcohólico son características indiferentes para la mayoría de consumidores, pero el proyecto busca, tener una cantidad de burbujas exacta para la cerveza artesanal, debido a que por tradición en América se consume cerveza con gas, y para ello, se busca llegar a conseguir la cantidad exacta para el paladar de los clientes.

**Gráfico 32**

**¿Ha consumido cerveza artesanal?**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Del total de encuestados un 60% de ellos ha consumido cerveza artesanal, es decir, que la mayoría ya conoce sobre el producto, y existe también una parte de personas que no ha consumido y se puede llegar hacia ellos.

**Gráfico 33**

**¿Cuántas veces ha consumido cerveza artesanal en los últimos 3 meses?**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

En los últimos tres meses la mayoría de encuestados no ha consumido cerveza artesanal, pero con un porcentaje muy cercano ha consumido una vez en el período de tiempo indicado.



Gráfico 34

¿Compraría cerveza artesanal?

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El 93% de los encuestados compraría cerveza artesanal, mientras que solo el 7% no lo haría, tomando en cuenta que el 48% compraría la cerveza si el valor es similar a la cerveza que compra normalmente y el 45% compraría la cerveza artesanal aunque sea más cara.

**Gráfico 35**

**¿Probaría una nueva marca de cerveza artesanal dentro de un restaurante?**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El 97% de los encuestados indican que probarían una nueva marca de cerveza artesanal en un restaurante, esto indica que existe mercado para que el proyecto pueda realizarse dentro de estos establecimientos.

**Gráfico 36**

**¿En qué presentación preferiría tomar cerveza artesanal dentro de un restaurante?**



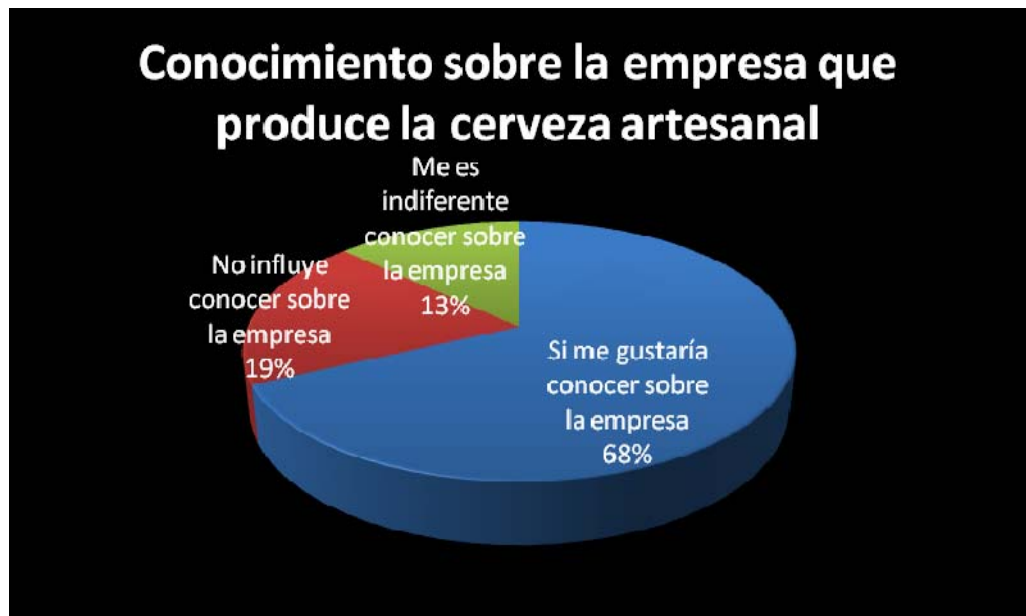
**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Del total de encuestados un 70% indica que prefiere tomar cerveza artesanal en vasos individuales o en la presentación de botellas individuales, lo que indica que el proyecto en las condiciones que se desea realizar será aceptado por los clientes. Mientras que el 16% preferiría en jarras y el 14% en botellas de 1 litro.

**Gráfico 37**

**¿Influye para usted a la hora de consumir cerveza artesanal conocer la empresa que la produce?**



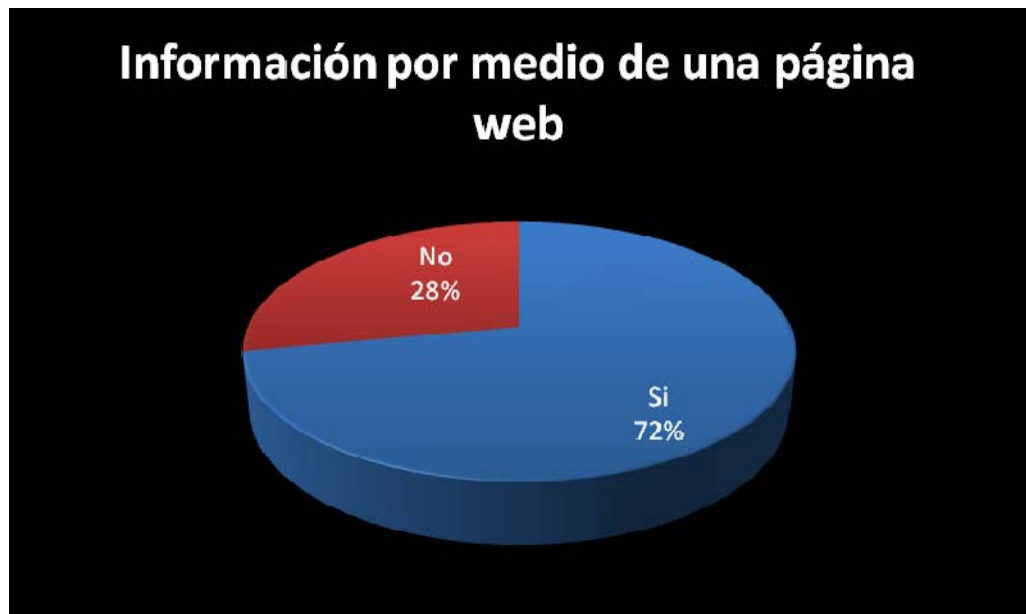
**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Los encuestados indican que el 68% de ellos desearía conocer sobre la empresa que produce la cerveza artesanal, el proyecto pretende dar información sobre la empresa y sobre la cerveza producida por medio de una página web que esté al acceso de todos los clientes.

**Gráfico 38**

**¿Le agradaría obtener información sobre la cerveza artesanal por medio de una página web?**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El 72% de los encuestados indica que le gustaría conocer sobre la cerveza artesanal por medio de una página web, mientras que un 28% de los encuestados no les agradaría tener información sobre la cerveza. El proyecto busca dar toda la información necesaria hacia sus clientes con respecto a la cerveza artesanal que se está produciendo.

**Gráfico 39**

**¿Qué le gustaría conocer sobre la cerveza artesanal en la página web?**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Los encuestados indican que las cosas que le prefieren conocer sobre la cerveza artesanal en la página web es principalmente las características que tiene la cerveza con un 25%, también los lugares en dónde conseguirla con el 21%, los tipos de cerveza que produce la empresa con el 18%, además conocer sobre la empresa con un 16%, el grado alcohólico con el 12%, también sobre cómo contactarse para pedidos especiales con un 7% y con un 1% quiere conocer otras cosas, las cuales manifestaron que es el conocer sobre el tipo de fécula que se utiliza y sobre el precio que tiene el producto.

Estas características son importantes para el proyecto ya que permitirán contar con una página web con toda la información que los clientes desean conocer tanto de la empresa como del producto que se oferta.

### 3.2 ENTREVISTA

La entrevista fue realizada a uno de los inversionistas interesados en la creación de una empresa productora de cerveza artesanal, el cual, da un panorama general sobre el producto, el mercado al cual desea enfocarse y la alianza con la comunidad franciscana.

A continuación, se presenta la entrevista realizada a Pedro Navarro, inversionista, emprendedor y gran conocedor del tema:

Pregunta 1: ¿Cuáles son las características que van a distinguir su cerveza artesanal de las demás?

Respuesta: Comparado con las cervezas comerciales, Pilsener, Club, etc., son otro tipo de cerveza, ya que la fermentación es diferente, por eso se llaman tipo “Ale” las comerciales son tipo “Lager”, esto hace que este tipo de cervezas tengan más cuerpo, más sabor y generalmente contengan un grado alcohólico más alto.

Adicionalmente, las cervezas artesanales son hechas solamente de malta, mientras que las comerciales usan además arroz o maíz, lo que permite bajar costos. Por otro lado, las cervezas artesanales tienen un precio más alto que las comerciales, por lo que van enfocadas a otro segmento de mercado.

Comparado con las demás cervezas artesanales, enfocarse en los cuatro tipos de cerveza, las mismas que estén bien diferenciadas una de otra tanto en sabor, color y

olor, manteniendo siempre el estándar, con el objetivo que siempre tengan las mismas características, y estar disponibles todo el año.

Estar presentes en varios lugares: bares, restaurantes, delicatessen, licorerías, etc., para que la gente tenga facilidad de adquirirla. Tener presencia en barriles, para bares y restaurantes que sirven en vaso directamente, así como también en botellas de igual manera en bares y restaurantes como también en delicatessen para que las personas puedan llevarse a sus casas.

Se puede hacer una pasteurización en las botellas lo que permite que la cerveza pueda ser guardada por los clientes por el doble del tiempo, sin que afecte el sabor.

La cerveza será filtrada, esto quiere decir que no existirá ningún tipo de residuo, dejándolas totalmente cristalinas; generalmente en Ecuador, las cervezas artesanales no son filtradas y son turbias.

Quizá lo más importante de lo mencionado es que las cervezas estén probadas en el mercado, es decir, que se hayan hecho pruebas con gente en el mercado para saber cuáles son las que más gustan, debido a que muchas veces se comete el error de fabricar lo que gusta a los dueños del negocio creyendo que va a gustar a mucha gente. Y cuando se ha escogido que cervezas se va a producir, se debe mantener siempre la calidad. Esto implica mantener un control estricto en la producción, así como en los proveedores de la materia prima, tanto malta como lúpulos.



Pregunta 2: ¿Dónde cree que se pueda vender este tipo de cerveza?

Respuesta: En el Ecuador esta cerveza ha estado presente solamente en bares y restaurantes. Sin embargo actualmente la cultura de la cerveza artesanal se está expandiendo rápidamente y viendo lo que ha sucedido en otros países que ya tienen desarrollada esta cultura, este tipo de cerveza se puede vender en los mismos lugares donde encontramos las cervezas comerciales, es decir, que si tienes éxito puedes estar en lugares de distribución más grande como un supermercado. Sin embargo, por el momento va a ser en bares y restaurantes

Pregunta 3: ¿Cuál sería el mercado objetivo más adecuado para el producto?

Respuesta: Generalmente, va a ser gente con un poder adquisitivo mayor, ya que este tipo de cerveza tiene al menos el doble de precio que las comerciales. Existe más consumo por parte de los hombres que mujeres un 60% hombre y 40% mujeres. Sin embargo, uno de los objetivos es crear más cultura en las mujeres y quizá sacar un tipo de cerveza más dirigido a ellas, de lo observado en estos meses, seguramente una cerveza más dulce y menos amarga.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ve en la alternativa de inversión con la participación de la comunidad franciscana?

Respuesta: La ventaja, en su mayoría, sería la imagen de estar en donde se produjo la primera cerveza en toda América, lo cual con un marketing bien manejado, se

llegaría a dar una imagen muy fuerte al producto, no solo a nivel nacional, sino internacional.

Otra ventaja, es estar situado en el centro histórico que es muy turístico, lo cual permite generar imagen y en sí, puede ser un buen negocio, debido a que la gente podría entrar a la fábrica a conocer y de paso se le vendería el producto y algunos suvenires.

Una desventaja, es que se interponga la parte religiosa a la venta del producto. Podría ser que la sociedad o la directiva al interior de la iglesia, no vea con buenos ojos que estén vendiendo alcohol.

Adicionalmente, otra desventaja es estar con un socio, los curas, que no han manejado negocios y que puede traer algún problema societario a futuro.

Pregunta 5: ¿Cuáles son las expectativas futuras para el proyecto?

Crecer a nivel nacional, tener más variedades de cerveza, algunas de ellas que puedan estar disponibles todo el año, pero sobre todo sacar cervezas de temporada., ejemplo: un tipo de cerveza que salga solo en noviembre, muy diferenciada, y que haga relación a alguna festividad como el día de los muertos, estar en licorerías, delicatessen y supermercados, exportar

### **3.2.1 Análisis de la Entrevista**

De la entrevista realizada a Pedro Navarro, se puede observar las características principales que tiene una cerveza artesanal, y las cualidades que él busca al producirlas.

La cerveza artesanal tiene características que la distingue de la cerveza comercial, además es dirigida a una población específica, de un nivel económico medio alto y alto.

Adicionalmente, debe buscar diferenciación en el mercado, priorizando la calidad, en todos sus aspectos de manera que pueda posicionarse en el mercado y ganar más clientes.

De acuerdo al análisis realizado por el inversionista, la participación con la comunidad franciscana, tiene ventajas pero también desventajas, por lo que para una posible alianza es necesario establecer acuerdos previos y condiciones claras para las negociaciones.

## **3.3 MARKETING MIX**

El Marketing Mix, reúne a cuatro variables conocidas como las 4P's del Marketing, las cuales son herramientas para una empresa que desea llegar a su mercado meta. Una vez analizado el entorno en el cual se va a desarrollar el proyecto, se puede desarrollar estrategias que vayan a aprovechar las oportunidades que existan y las

fortalezas con las que se cuenta y contrarrestar las debilidades o amenazas que pueden influir negativamente en el proyecto. De tal manera, que para una mejor gestión de las estrategias de marketing, se va a analizar las estrategias en cuatro aspectos de un negocio, es decir los elementos de las 4P's o del Marketing Mix, es decir: las estrategias para el producto, las estrategias para el precio, estrategias para la plaza o canales de distribución y estrategias para la promoción, publicidad o comunicación. El fijar estrategias permitirá que la empresa logre una ventaja sostenible a largo plazo y con ello un desarrollo sostenible a través del tiempo, consolidándose en una empresa reconocida y posicionada en el mercado.

Para analizar los cuatro componentes del Marketing Mix, es importante tomar en cuenta el proceso de compra de las personas, ya que al momento de comprar, las personas presentan un estímulo o una necesidad, luego toman la decisión de comprar y satisfacen su necesidad mediante la experimentación, pero la decisión de compra en la actualidad ha cambiado, las personas toman en cuenta muchas más cosas al momento de comprar un determinado artículo, antes del momento de decidir comprar un producto o servicio, revisan calidad, opciones, precios, marcas, para luego de un análisis tomar la decisión y comprar, por lo que existe otro momento, el momento cero de la verdad.

El Momento Cero de la Verdad (ZMOT)<sup>56</sup>, según el libro “ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad”, escrito por Jim Lecinski, director general de ventas de Google en Estados Unidos, es el momento en el cual un comprador pasa del momento de estar indeciso de una compra, a estar decidido, el ZMOT, es el momento

---

<sup>56</sup> J., LECINSKI. [[www.slideshare.net/neoconsulting/google-zmotzeromomentoftruecastellano](http://www.slideshare.net/neoconsulting/google-zmotzeromomentoftruecastellano)]. **ZMOT: El Momento Cero de la Verdad.**

cuando se utiliza un medio como el internet para averiguar sobre el bien o servicio que se desea adquirir, esto es debido a que ahora las personas comparten la satisfacción o insatisfacción que tuvieron con determinado producto por medio de la web, por lo que el conocido marketing de boca en boca, se ha vuelto muy importante, ya no solo como un medio de la comunicación oral sino también por medio de la comunicación escrita en forma digital.

En el análisis del Momento Cero de la Verdad, es importante que se tenga presente el momento exacto en los cuales se puede influir a los posibles consumidores para que tomen la decisión de comprar el producto que se ofrece.

### **3.3.1 Producto**

El proyecto tiene como objetivo la producción de cerveza artesanal como su único producto, sin embargo, se pretende que sea un producto con cualidades propias, con el fin de que pueda entrar en el mercado de manera que tenga aceptación por los consumidores y se convierta en su elección a la hora de tomar una cerveza artesanal.

La estrategia que se pretende establecer con respecto al producto, es que tenga un grado de diferenciación, es decir, se quiere ofrecer un producto con características únicas, brindar una cerveza artesanal que llegue a tener reconocimiento, y eso se lo puede lograr con la utilización de insumos de alta calidad, y con un proceso productivo con tecnología, maquinaria y

herramientas adecuadas para una elaboración de primera y para que la cerveza artesanal final obtenga el sabor y características que se busca.

Es importante analizar el producto en su esencia, por ello se recurrirá a examinarlo en cuatro niveles. El producto básico, es decir, el beneficio que el consumidor percibe, el producto genérico, que es la versión básica que tiene, el producto esperado que son los atributos que los consumidores buscan al adquirirlo y el producto aumentado, que incluyen los beneficios adicionales que lo distingue.<sup>57</sup>

El producto básico se refiere al producto central, a la parte substancial, que es lo que realmente adquiere el cliente, en el caso de la cerveza artesanal el cliente obtiene una bebida refrescante, de bajo contenido alcohólico, ideal para disfrutarla como acompañante para comidas y compartirla con amigos.

El producto genérico, se refiere al producto real, lo tangible que el cliente adquiere, en este caso, el cliente podrá adquirir una bebida de bajo contenido alcohólico con aroma y sabor único, una cerveza de color roja y otra negra, en una presentación en botella de 330 ml, o en vasos de cristal en los restaurantes, con la marca de la empresa y su logotipo.

El producto esperado, se refiere a lo que los consumidores esperan al momento de adquirir una cerveza artesanal, y en este caso sería el recibir una bebida con aroma, color y sabor distintivo, que sea una cerveza de calidad.

---

<sup>57</sup> A., MÁRQUEZ. [<http://es.scribd.com/doc/15485721/Niveles-del-Producto>]. *Niveles de un producto*.

El producto aumentado se refiere a los beneficios adicionales que se está ofreciendo a los consumidores al adquirir el producto, esta cerveza artesanal pretende dar a los clientes además de calidad en el producto también busca la exclusividad del mismo, llegando solo a ciertos sectores del mercado objetivo, debido a que se lo encontrará en ciertos lugares para la venta de la misma.

Por tanto, un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, el mercadólogo debe identificar primero las necesidades centrales de los consumidores que el producto satisfará; luego, debe diseñar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear el conjunto de beneficios que proporcionará mayor satisfacción a los consumidores.<sup>58</sup>

Un producto no constituye un conjunto de atributos sino beneficios que satisfacen las necesidades del cliente. La cerveza artesanal que se entregará al mercado sobre todo será de alta calidad, cumpliendo con los estándares establecidos. Para ello, el maestro cervecero deberá verificar todo el proceso constantemente para garantizar el resultado final. Además se contará con la materia prima necesaria para elaborar la cerveza que se requiera con la utilización de lúpulo de distintas características dependiendo el tipo de cerveza que se requiera, más amarga, con un color especial, con aroma específico, y además la verificación por medio de microscopios que la levadura se encuentre

---

<sup>58</sup> P., KOTLER y G., ARMSTRONG. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación. 6ta. Edición.

en perfecta condiciones y en el tiempo indicado para que la fermentación sea la requerida dependiendo el tipo de cerveza que se esté produciendo.

La marca es un factor muy significativo dentro de la presentación de un producto. “Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio”.<sup>59</sup>

**Gráfico 40**

**Marca para el producto**



**Fuente:** Investigación Directa – Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Santa Ana Brewing Company

La marca es muy importante en un producto, ya que es el nombre que diferencia a un producto genérico de otro, para ello se buscará en primera instancia patentar la marca como el logotipo de la cerveza para que de esa manera se llegue a tener la exclusividad que se pretende al producir una cerveza artesanal con sus características propias, y tomando en cuenta la comunidad franciscana.

---

<sup>59</sup> *Ibíd.*



**Gráfico 41****Presentación de la Botella**

**Fuente:** Investigación Directa – Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Santa Ana Brewing Company

**Gráfico 42****Presentación del vaso**

**Fuente:** Investigación Directa – Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

**Gráfico 43****Presentación del vaso con la participación de la comunidad**

**Fuente:** Investigación Directa – Santa Ana Brewing Company

**Elaborado por:** Santa Ana Brewing Company

El producto también debe tener una presentación en la cual el consumidor final la podrá adquirir, para ello, se va a utilizar una botella oscura con la marca para poder distribuir el producto en esta presentación, además se adquirirá de vasos de vidrio con la marca de la cerveza, en los cuales se consumirán el producto en los restaurantes.

Para considerar la el proceso de entrada y aceptación del producto dentro del mercado, es importante tomar en cuenta que en el mercado existe consumidores diferentes los cuales van a llegar a consumir o no el producto en diferentes etapas.

Los consumidores en su mayoría jóvenes, de una clase social alta, que representa el 3%, son los primeros que suelen tomar riesgos y adoptar un producto, son conocidos como innovadores. Luego un 13% del mercado son

los adoptadores tempranos, quienes comprar un producto después de los innovadores, tienen gran poder de persuasión y son los agentes de cambio, los cuales son los que aceleran la propagación de una innovación, en su mayoría son líderes de opinión. El siguiente 34% de los consumidores, representan la mayoría temprana, quienes son las personas más reflexivas que aceptan las innovaciones poco antes que los adoptadores promedio. Luego el 34% representa la mayoría tardía, quienes son consumidores escépticos que adoptan una innovación para ahorrar dinero o porque ceden a la presión. Y los demás representan a los rezagados quienes al observar la tradición son los últimos en adoptar una innovación.<sup>60</sup>

Para analizar las estrategias de producto, se va a utilizar algunas herramientas:

- Modelo de Ciclo de Vida

El modelo de ciclo de vida, es una herramienta muy utilizada en la toma de decisiones estratégicas, este modelo se analiza las estrategias a emprender dependiendo en cuál de las cuatro etapas fundamentales se encuentra el producto, ya sea en la etapa de introducción, la etapa de crecimiento, la etapa de madurez o la etapa de declive.

Para este caso, el producto que es la cerveza artesanal se encuentra en la etapa de introducción dentro del ciclo de vida, ya que es el producto con el cual la empresa va a emprender su negocio.

---

<sup>60</sup> W., STANTON, M., ETZEL y B., WALKER. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill. 11ma. Edición.

En esta etapa de introducción se analiza las estrategias desde que “el producto se pone a la venta hasta que las ventas comienzan a crecer rápidamente”.<sup>61</sup>

En la etapa de introducción el producto es nuevo y se encuentra incursionado en el mercado, por lo que tiene que llegar al consumidor de una manera en que pueda ser aceptado en el menor tiempo posible, sería importante causar una buena primera impresión para que los primeros compradores de este producto lleguen a ser el público objetivo y desde ellos se parta para formar una buena imagen del producto y ganar un posicionamiento dentro del mercado.

En esta fase como en todas las demás es importante que el producto tenga todos los estándares de calidad que se desea proyectar, ya que si desde el inicio se muestra a los consumidores un producto con calidad, diferenciado, se marcará un precedente y se tendrá una imagen la cual permanecerá siempre.

Esta fase es muy importante, ya que se da a conocer al mercado un producto, con el cual se desea ganar un posicionamiento dentro del mercado, y desde allí partir a que el producto ya conocido, pueda pasar a la fase de crecimiento y buscar que se mantenga en ella, con mayor presencia en el mercado, y crecimiento constante a través del tiempo.

---

<sup>61</sup> J., SÁNCHEZ. (2010). *Estrategias y Planificación en Marketing*. Ediciones Pirámide.

- La Matriz de Cartera de Productos (Boston Consulting Group)

La Matriz Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un modelo para las decisiones estratégicas de marketing, que permite tomar acciones considerando como se encuentran o cual es el papel de los productos en una organización, por lo tanto, dentro de esta matriz se ubican los productos dependiendo dos ejes: el eje horizontal referente a la participación relativa y el eje vertical referente al crecimiento del mercado.

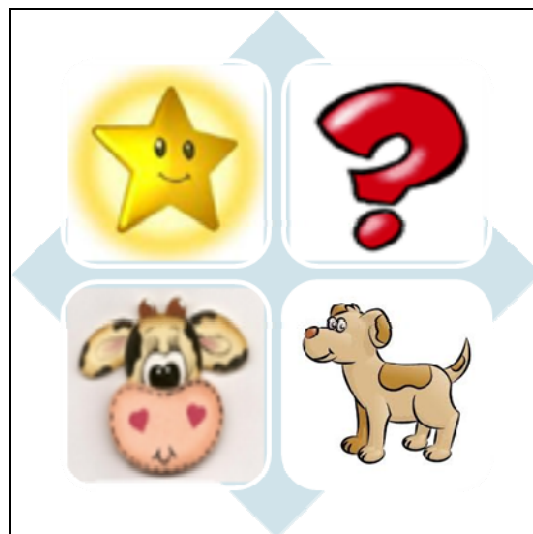
Con estos dos ejes, se elabora la Matriz BCG con cuatro cuadrantes:

- Los productos estrella, se caracterizan por una participación relativa alta y un crecimiento también alto. Estos productos son los que en el futuro serán el pilar fundamental de la estructura financiera de la empresa.
- Los productos interrogantes, que se caracterizan por una participación relativa baja y con tasas de crecimiento alta, este cuadrante corresponde a los nuevos lanzamientos.
- Los productos vaca, se caracteriza por mercados con participación relativa alta y con crecimiento bajo. Estos productos son el soporte principal de una empresa en ese momento y ayudan a financiar al resto de productos.

- Los producto perro, son los que tiene una participación relativa baja y también con un crecimiento bajo. La matriz sugiere que estos productos sean eliminados, pero hay que tomar en cuenta las consecuencias, ya que estos pueden no tener rentabilidad pero pueden estar ayudando a la venta de otros productos que posee la empresa.

Gráfico 44

Matriz BCG



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

La producción de cerveza artesanal es un producto nuevo. Por lo tanto, este producto representa un signo de interrogación para la empresa ya que al ser un producto nuevo es incierto en el nivel de competencia frente a sus competidores en el mercado actual. Los productos signos de interrogación, en este caso la cerveza artesanal, se convierten en un producto que va a tener una participación relativa alta, debido a que es un producto que en la actualidad no ha sido explotado totalmente y por lo tanto el crecimiento que se espera es alto.

Para el segundo año se espera que el producto llegue a ser producto estrella, ya que después de introducido el producto en el mercado se espera que este gane participación en el mismo, consiguiendo cierto nivel de utilidades en relación con la inversión realizada.

Para los siguientes años se establecerá la cerveza en un producto vaca ya que en el transcurso del tiempo el producto se ha fortalecido en el mercado consiguiendo un reconocimiento por parte de los consumidores, logrando venderse en grandes cantidades lo que proporcionará un aumento significativo en las utilidades.

- Matriz de la General Electric & McKensey

La Matriz GE&McKensy toma en cuenta el atractivo de un mercado y la posición competitiva, para lo cual utiliza ponderaciones subjetivas a variables relacionadas tanto con el atractivo como con la competitividad.

A cada una de las variables se les da un peso cuya suma debe ser uno, luego se asigna una ponderación con una escala de 0 a 5, tomando en cuenta que 5 representa un comportamiento óptimo del producto respecto a la variable. Luego se procede a multiplicar el peso por la puntuación, y la sumatoria de estos valores, son las coordenadas en donde se ubicará el producto dentro de la matriz y con ello se tomará las decisiones estratégicas correspondientes a su cuadrante.

Tabla 13

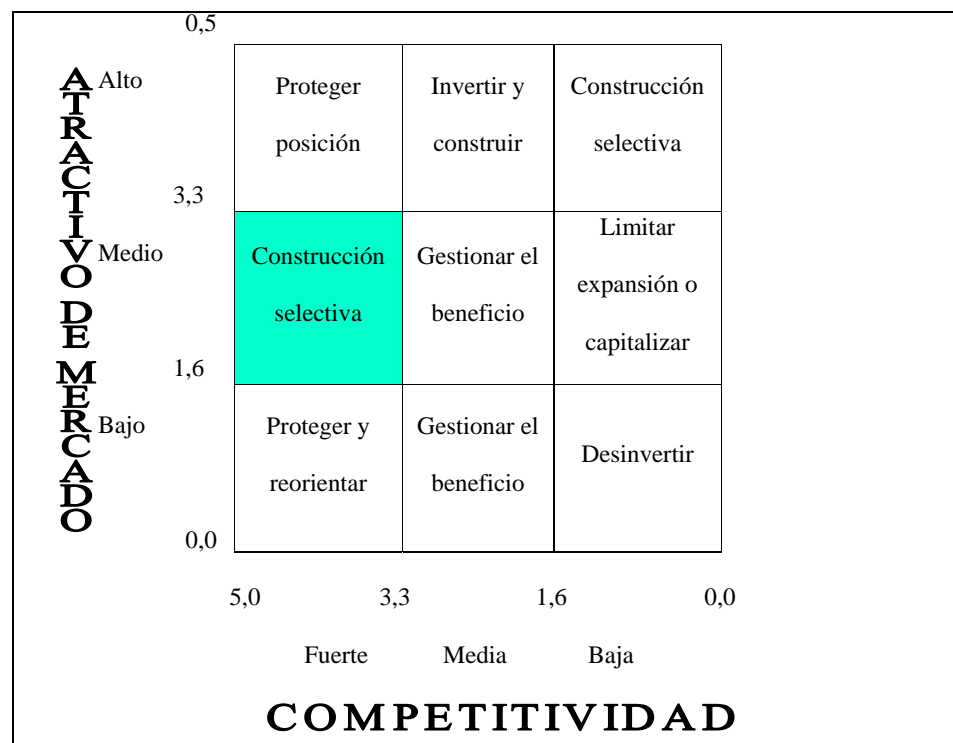
**Matriz Ge&McKensey**

		<b>PESO</b>	<b>PUNTUACIÓN 0 – 5</b>	<b>VALOR</b>
<b>ATRACTIVO DEL MERCADO</b>	Tamaño global del mercado	0,15	4	0,60
	Crecimiento anual previsto	0,15	3	0,45
	Margen de beneficio medio	0,15	3	0,45
	Social	0,15	4	0,60
	Intensidad de la competencia	0,10	3	0,30
	Necesidades tecnológicas	0,10	3	0,30
	Impacto medio – ambiental	0,10	2	0,20
	Vulnerabilidad a la inflación	0,05	1	0,05
	Necesidades energéticas	0,05	2	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>
<b>POSICIÓN COMPETITIVA</b>	Participación relativa	0,10	2	0,20
	Crecimiento de participación	0,15	2	0,30
	Calidad de producto	0,15	5	0,75
	Imagen de marca	0,10	5	0,50
	Red de distribución	0,05	4	0,20
	Eficacia de las promociones	0,05	1	0,05
	Capacidad productiva	0,05	4	0,20
	Eficiencia productiva	0,05	3	0,15
	Costes unitarios	0,10	2	0,20
	Suministro de materiales	0,10	3	0,30
	Eficacia de I + D	0,05	5	0,25
	Personal directivo	0,05	5	0,25
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,35</b>

**Fuente:** J., Sánchez. Estrategias y planificación en marketing. Ediciones Pirámide, 2010

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce



**Gráfico 45****Matriz Ge&McKensey representación gráfica**

**Fuente:** J., Sánchez. Estrategias y planificación en marketing. Ediciones Pirámide, 2010

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Dentro de la matriz de la General Electric & McKensey se encuentra en el cuadrante de Construcción Selectiva, es decir, la empresa brindará un producto con una fuerte competitividad y un atractivo de mercado medio.

En este cuadrante de Construcción Selectiva, la estrategia a seguir consistirá en invertir para crecer, y sobre todo crecer selectivamente en áreas definidas en función a los puntos fuertes de la empresa con la intención de posicionarse en el mercado selectivamente en una parte de la población quiteña. De esa manera la empresa conseguirá clientes fieles a la marca y paulatinamente llegar a una mayor cantidad de consumidores con los cuales establecer un vínculo con el fin que prefieran la marca antes que cualquier otra cerveza artesanal.

### 3.3.2 Precio

El precio en muchas circunstancias es un factor determinante en la decisión de compra entre un producto u otro, es por ello que el precio debe ir de acuerdo a las condiciones del mercado, debe ser un precio aceptable por el mercado.

El producto va enfocado a un segmento en donde el consumidor gusta de la cerveza artesanal y aprecia la calidad como factor decisivo a la hora de compra.

Para la toma de decisiones estratégicas sobre el precio de un producto es necesario considerar todas las variables que forman parte importante de la fijación de un precio. Es imprescindible que se tenga objetivos claros, como maximizar los beneficios en el corto plazo, lograr un crecimiento, conseguir interés y una lealtad al producto que se ofrece.

Con los objetivos establecidos, se debe poner atención a la percepción de los consumidores con respecto al producto ya que el mercado tiene un papel muy importante dentro de la fijación de precios debido al poder que tienen los demás competidores con respecto al precio dentro del mercado. En este caso existirá un precio máximo, debido a que si existe un precio por encima de este, un consumidor no estaría dispuesto a comprar un producto, por el contrario también existirá un precio mínimo ya que un consumidor dudaría de lo que se está ofreciendo si el precio es inferior a este.

No solo es importante conocer a los consumidores y a la competencia existente en el mercado, también es necesario fijar un precio de acuerdo a los objetivos planteados, considerando entrar en el mercado con un producto con calidad, con diferenciación, el cual se quiere que se convierta en el preferido por los consumidores, pero no solo por un precio inferior a los otros, sino por sus características propias, como el sabor, la contextura, el aroma y sobre todo por la alta calidad que se ofrece.

En el gráfico siguiente se puede observar los precios referenciales de la competencia, en este caso se ha tomado en cuenta el precio por litro, debido a que es la medida en la que se vende la cerveza tanto en el Beer Fest como en el Cheruskel, mientras que en el Turtle's Head, venden en la presentación de un pitcher de cerveza que es aproximadamente 1,8 litros, por lo que se hizo la equivalencia a un litro para la comparación respectiva. Además también otra de las presentaciones que es aproximadamente medio litro.

**Gráfico 46**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

La estrategia con respecto al precio que se tomará será analizando los costos y gastos incurridos en el proceso de producción de la cerveza y los objetivos que se tiene, respecto a ofrecer un producto diferenciado, con alta calidad, por lo cual se establecerá un precio para el proyecto sin la participación de la Comunidad Franciscana y un precio un poco mayor para el proyecto tomando en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana, debido a que se desea llegar a introducir en el mercado de manera exclusiva, dirigiéndose a un mercado objetivo de clase media alta y alta, los cuales consumirán la cerveza en los restaurantes donde la expendan como acompañante a sus comidas.

### **3.3.3 Plaza**

La principal estrategia en lo que se refiere a la plaza o distribución, se enfoca en cómo lograr llegar a los clientes potenciales, de tal manera que el producto se encuentre a su disposición en el mercado y de la mejor manera.

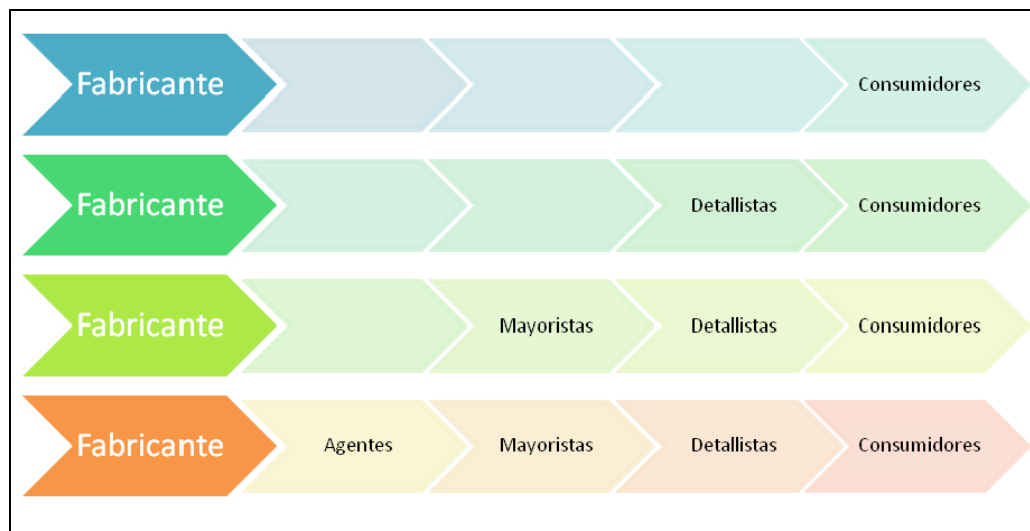
Es importante no solo buscar la manera de llegar a los clientes, sino también buscar que el lugar o la planta de producción tengan una distribución adecuada para garantizar la eficiencia de la misma, facilitando la entrada de materiales, el proceso productivo y la salida de los productos finales para ser distribuidos posteriormente.

Para analizar las estrategias de la Plaza o Canales de Distribución, se procederá a considerar los canales de distribución que se va a utilizar como también la

logística del almacenamiento, hasta que lleguen los productos hacia los centros de distribución o hacia los clientes.

**Gráfico 47**

**Esquemas de distribución**



**Fuente:** J., Sánchez. Estrategias y Planificación en Marketing Ediciones Pirámide, Año 2010

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

En primera instancia los inversionistas pretender llegar hacia los consumidores por medio de la intermediación, pero una en donde existirá una relación entre el productor o fabricante, los detallistas y por último los consumidores, el producto estará enfocado principalmente en una distribución indirecta, debido a que el producto final será enviado hacia restaurantes en donde se tendrá a disposición de los clientes potenciales.

Al tener en el canal de distribución un intermediario, es más complicado establecer contacto con los consumidores, pero no imposible, ya que debido a que será necesario conocer los hábitos, preferencias y actitudes de los consumidores, por medio de los restaurantes los cuales demandarán mayor o

menor cantidad del producto y así se puede llegar a establecer preferencias de los consumidores y aceptación del producto.

Los intermediarios en esta primera etapa de introducción, llega a ser beneficiosa debido a que el restaurante ya cuenta con clientes frecuentes, los cuales, podrán probar un nuevo producto ofrecido por el local y así pasarán de ser consumidores potenciales a ya convertirse en consumidores frecuentes del producto.

Por otro lado, en un restaurante pueden encontrar varios platos con los cuales pueden acompañar con la cerveza ofrecida y así degustar de otra manera sus comidas regulares, esto constituye un hecho fundamental con relación al proyecto ya que está enfocado en un consumo moderado como acompañante de comidas o para degustarla en reuniones sociales.

Además en el caso del proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana, se tendrá también una distribución directa, debido a que en las instalaciones de la cervecería dentro del Convento de San Francisco de Quito, se encontrará un punto de venta de la cerveza producida, de tal manera que se pueda llegar a los clientes de una manera más fácil, tanto para quiteños, ecuatorianos y extranjeros que diariamente visitan el Centro Histórico de Quito.

La forma de distribución seleccionada por los inversionistas es una distribución exclusiva, ya que solo ciertos restaurantes tendrán el derecho exclusivo de

vender el producto, esto es debido a que se pretende dar un producto que se diferencia por su alta calidad.

Es importante que exista una colaboración entre los detallistas y el fabricante, sería importante tener un registro del consumo de los clientes, para que el fabricante, pueda abastecer al lugar del producto y tener suficiente stock para cubrir con las demandas altas del producto que pueden ser demandas estacionales.

Es importante tener claro cuál va a ser la red de ventas que la empresa va a tener con el fin de mantener una relación con los clientes y comercializar los productos a lo largo del tiempo. Para ello, se va a realizar negociaciones con los restaurantes seleccionados de tal manera que se pueda establecer la marca dentro del local para que cada vez más clientes consuman el producto ofrecido.

En un principio, existirá inconveniente para entrar en el mercado, debido a que el producto es nuevo, se requiere que los clientes, sientan primero la curiosidad sobre la cerveza y tomen la decisión de comprarla. El contacto con los clientes llega a ser mínimo en primera instancia, pero se procurará dar a conocer la marca en el establecimiento, dar información sobre el producto y que el producto se destaque por su alta calidad.

### **3.3.4 Promoción**

En el caso de la cerveza artesanal, el proyecto no va a realizar campañas de publicidad masivas, sino por el contrario enfocarse en los clientes y brindarles degustaciones para que puedan conocer el producto que se ofrece.

Al encontrarse el producto en la fase de introducción, se tiene que dar a conocer el mismo, informando sus características para así atraer más distribuidores y con ellos llegar hacia más clientes. De esa manera al comenzar con el crecimiento lograr una preferencia al producto y enfocarse en el mercado ya ganado para mantener su fidelidad y desde ahí ver la introducción en nuevos mercados.

Para este proyecto, la publicidad más importante será la conocida como boca a boca, la cual se refiere a los comentarios que pueden dar los consumidores a otros, de tal manera que por medio de opiniones y comentarios, el producto llega a ser conocido por más personas e incluso en otros lugares.

Los consumidores habituales de los restaurantes son los principales voceros del producto de la cerveza debido a que son ellos quienes conocerán en primera instancia el producto y por medio de ellos se extenderá hacia otras personas, las cuales, primero por novedad probaran la cerveza, pero muchos otros, apreciarán el producto y preferirán consumirla, sobre todo porque se caracterizará por su exclusividad y alta calidad de la cerveza artesanal producida.



Juan Carlos Vásconez, jefe de estudio de Mercado de la firma De Maruri, sostiene que la única opción para llegar al mercado es la publicidad directa y no con medios masivos. Hay que enfocar a un grupo de clientes objetivos y lograr fidelidad. Eso crecerá y generará su propia publicidad de boca en boca, dice.<sup>62</sup>

Además es importante contar con una página web, en donde los clientes puedan acceder a información sobre la empresa, el producto, sus características, y cómo y dónde acceder al mismo, para que de esa manera los clientes logren conocer más sobre lo que se ofrece y están consumiendo. La página web es un medio muy importante para que los clientes puedan tener información, y llega a convertirse en una ventaja adicional para el proyecto debido a que las productoras de cerveza artesanal no cuentan con una página web.

El uso de redes sociales, va a ser uno de los recursos más utilizados para promocionar el producto. De los bares – restaurantes analizados, Cherusker, The Turtle's Head y Beer Fest, solo los dos primeros cuentan con una página en facebook, la cual tiene información muy limitada, sobre la ubicación y horarios de atención, por tal motivo, será conveniente utilizar las redes sociales de una manera más explicativa, brindando a los clientes mayor información sobre el producto y la empresa.

---

<sup>62</sup> DIARIO HOY. [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-de-la-cerveza-atrae-nuevas-marcas-210670.html]. *El Mercado de la Cerveza Atrae Nuevas Marcas.*

En los datos que reflejó la encuesta, prácticamente el 99% de los encuestados, buscarían información del producto y de la empresa en una página web, lo que indica que con un buen manejo de las redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram, etc., se podrá llegar a mayor cantidad de clientes y con la información que buscan.

Con el buen uso de las redes sociales, estos recursos se convertirían en una publicidad sin costo y que permitiría dar a conocer la marca de manera más amplia, hacia más sectores.

## **4 ESTUDIO FINANCIERO**

En el estudio financiero se analizará todos los insumos, materiales, herramientas necesarios para poner en marcha el negocio de cerveza artesanal. Para ello es necesario analizar los presupuestos tanto de compras como de ventas, y de esa manera pronosticar cuales serían los resultados que se obtendrían con dichos presupuestos.

Para analizar este proyecto se pretende tomar en cuenta dos puntos de vista, uno considerando todo lo relacionado a ejecutar el proyecto de cerveza artesanal con la participación de la comunidad franciscana, quien inició con este tipo de cerveza desde 1506 en el convento de San Francisco de Quito, y el otro punto de vista consistirá en un análisis sin considerar la participación de la comunidad franciscana.

### **4.1 INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial son todos los activos necesarios para poner en marcha un proyecto, para el desarrollo de la cervecería, se requiere de una inversión inicial similar si se considera la participación franciscana como si no se la consideraría, esto es debido a que los activos que se requieren para poner en marcha la cervecería, son relativamente los mismos, lo que difiere tiene que ver con el espacio físico donde se va a desarrollar la planta y el volumen de producción.

#### 4.1.1 Inversión Inicial con Participación de la Comunidad Franciscana

La inversión inicial tomando en cuenta la participación de la comunidad franciscana, toma en consideración los equipos y maquinaria para reinaugurar la cervecería existente dentro del convento de San Francisco, por lo que en este caso, no se incurrirá en gastos de terreno y edificación, esto es debido a que se cuenta con un acuerdo previo con la comunidad franciscana, quienes permitirán utilizar las antiguas instalaciones de la cervecería y por tal motivo ingresarán a formar parte de los accionistas de la empresa con un 20% de participación en la misma.

**Tabla 14**

##### **Capital de Trabajo con participación**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Inventario	12.810,00
Servicios Básicos	1.101,80
Sueldos	4.245,95
Seguro	150,00
Transporte	200,00
Gasto Constitución	1.700,00
Gasto Instalación	20.000,00
Gastos Varios	1.444,44
	<b>\$ 41.652,19</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

En este caso, además de los activos fijos, se necesitará de un capital de trabajo con el cual se iniciará el proyecto, este consiste en el efectivo necesario para cubrir con los requerimientos de operación, es decir, para que el proyecto puede comenzar su producción desde el primer día. El capital de trabajo necesario será de \$ 41.652,19, el cual se lo calculó tomando en cuenta un

inventario inicial, lo necesario para la instalación y constitución de la empresa y los gastos administrativos y de ventas para un mes de operación.

**Tabla 155**

**Inversión Inicial con Participación**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
MUEBLES	2.000,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.000,00
MAQUINARIA	130.000,00
Maquinaria de segunda mano	85.000,00
Tanques adicionales	45.000,00
Capital de Trabajo	41.652,19
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 174.652,19</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Para la inversión inicial se consideró los muebles y enseres necesarios para la readecuación del local con el fin de tener de un punto de venta en el lugar, con el objetivo que también sea un atractivo turístico dentro del convento y por ende en el Centro Histórico.

El proyecto requiere de un equipo de computación para las actividades de la empresa. Además se invertirá en una maquinaria de segunda mano la cual cuenta con todos los implementos para una producción de 1.500 litros mensuales, por lo que se requerirá de tanques de fermentación adicionales para iniciar con una producción de 4.200 litros mensuales. La producción con la participación es mayor a la producción sin la participación de la comunidad franciscana debido a que existirá venta del producto en el mismo lugar de producción, se contará con un vendedor y estará abierto al público.

Tomando en cuenta los activos fijos y el capital de trabajo requerido, el proyecto tendrá una inversión inicial de \$ 174.652,19, el cual será financiado con capital propio de los inversionistas.

#### 4.1.2 Inversión Inicial sin Participación de la Comunidad Franciscana

Cuando el proyecto toma en cuenta la inversión inicial sin la participación de la comunidad franciscana, es necesario analizar el costo del terreno y de la construcción del lugar en donde se va a desarrollar la cervecería, y de igual manera cuales son los equipos y maquinaria necesarios, para llevar a cabo el proyecto. En este caso al contar con un terreno propio, se procederá a invertir en la construcción de un Pozo de agua y una Planta de Ósmosis Inversa, lo que permitirá disminuir los costos de agua utilizados en la producción al contar con un pozo propio y además un sistema de purificación de la misma.

**Tabla 16**

#### **Capital de Trabajo sin participación**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Inventario	10.962,00
Servicios Básicos	536,40
Sueldos	3.596,20
Seguro	150,00
Transporte	200,00
Gasto Constitución	1.700,00
Otros Gastos	1.702,78
	<b>\$ 18.847,38</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El proyecto contará con el capital de trabajo necesario para iniciar sus operaciones desde el primer momento, para ello, se tomó en cuenta el

inventario inicial, el gasto de constitución y los otros gastos administrativos y de ventas para un mes de operación. Llegando a tener un capital de trabajo de \$18.847,38.

**Tabla 17**

**Inversión inicial sin participación**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
EDIFICIO		30.000,00
TERRENO		17.000,00
MUEBLES		2.000,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		1.000,00
MAQUINARIA		120.000,00
Maquinaria de segunda mano	85.000,00	
Tanques adicionales	35.000,00	
AGUA		26.000,00
Construcción Pozo de agua	20.000,00	
Planta de osmosis inversa	6.000,00	
Capital de Trabajo		18.847,38
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		<b>\$ 214.847,38</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El terreno estará ubicado en San Antonio de Pichincha con una extensión de 200 m<sup>2</sup>, con 150 m<sup>2</sup> de construcción. Por lo que se contará con espacio suficiente para el ingreso de materia prima como también el despacho del producto terminado.

La maquinaria de segunda mano tiene una producción de 1.500 litros mensuales y se adquirirá adicionalmente tanques de fermentación con el objetivo de llegar a una producción de 3,600 litros mensuales.

La inversión inicial tomando en cuenta el capital de trabajo y los activos fijos, será de \$ 214.847,38 la cual será financiada con capital propio de los inversionistas.

## 4.2 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

El Estado de Situación Inicial presenta los activos, pasivos y patrimonio de una empresa, en el proyecto se iniciará el negocio sin pasivos, por lo que en este caso el activo será igual al patrimonio, es decir, a la inversión inicial del proyecto.

### **4.2.1 Estado de Situación Inicial con Participación de la Comunidad Franciscana**

Para el Estado de Situación Inicial, es necesario conocer los activos y el patrimonio con el cual iniciará el proyecto.

El proyecto para iniciar sus actividades contará con un inventario inicial de \$12.810,00, el cual será el necesario para cubrir la producción, de 3 meses en el caso de la malta y las levaduras, de 2 meses para filtrar la cerveza y de 1 mes para los otros productos.



**Tabla 18****Inventario inicial con participación**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>VALOR UNITARIO POR LITRO</b>	<b>TIEMPO DE INVENTARIO</b>	<b>TOTAL DE INVENTARIO</b>
Malta (Cebada)	0,30	3 meses	3.780,00
Levaduras	0,20	3 meses	2.520,00
Botellas	1,05	1 mes	4.410,00
Tapa corona (tillo)	0,06	1 mes	252,00
Etiquetas	0,09	1 meses	378,00
Clarificante	0,01	2 mes	84,00
Tierra de Diatomeas	0,10	2 mes	840,00
Embalaje	0,13	1 mes	546,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,94</b>		<b>\$ 12.810,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Con este inventario inicial y la inversión inicial anteriormente indicada, la empresa comenzará sus actividades con un total de activos de \$ 174.652,19.

De la misma manera el proyecto con la participación de la comunidad franciscana tendrá más inventarios debido a que tendrá un punto de venta en el lugar de producción, por ende, produce más, tiene mayor maquinaria y necesita de más inventario para iniciar sus actividades.

**Tabla 19****Balance inicial con participación**

<b>BALANCE INICIAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja - Bancos	28.842,19	Préstamos	
Inventario Inicial	12.810,00		
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>41.652,19</b>	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>
<b>Activos Fijos</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria y Equipo	130.000,00	Capital Social	174.652,19
Muebles	2.000,00		
Equipo de Computación	1.000,00		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>133.000,00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>174.652,19</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 174.652,19</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 174.652,19</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

#### **4.2.2 Estado de Situación Inicial sin Participación de la Comunidad Franciscana**

El inventario inicial para el proyecto sin tomar en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana, será de \$10.962,00, el cual será el necesario para la producción de cerveza artesanal como mínimo de 1 mes para las botellas, las tapas, las etiquetas y el embalaje, con un inventario de 2 meses para el clarificante y la tierra de diamoteas y de tres meses para el inventario de malta y levadura.

**Tabla 20****Inventario inicial con participación**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>VALOR UNITARIO POR LITRO</b>	<b>TIEMPO DE INVENTARIO</b>	<b>TOTAL INVENTARIO</b>
Malta (Cebada)	0,30	3 meses	3.240,00
Levaduras	0,20	3 meses	2.160,00
Botellas	1,05	1 mes	3.780,00
Tapa corona (tillo)	0,06	1 mes	216,00
Etiquetas	0,09	1 meses	324,00
Clarificante	0,01	2 mes	72,00
Tierra de Diatomeas	0,10	2 mes	720,00
Embalaje	0,13	1 mes	450,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.962,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El Balance Inicial sin participación de la Comunidad Franciscana tendrá un total de activos de \$ 214.847,38.

**Tabla 21****Balance inicial sin participación**

<b>BALANCE INICIAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja - Bancos	7.885,38	Préstamos	-
Inventario Inicial	10.962,00		
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>18.847,38</b>	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>
<b>Activos Fijos</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria y Equipo	120.000,00		
Muebles	2.000,00		
Equipo de Computación	1.000,00		
Terreno	17.000,00	Capital Social	214.847,38
Edificio	30.000,00		
Pozo de agua	20.000,00	<b>Total Patrimonio</b>	<b>214.847,38</b>
Planta de Osmosis	6.000,00		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>196.000,00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 214.847,38</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 214.847,38</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

### 4.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS

#### 4.3.1 Presupuesto de Compras con Participación de la Comunidad Franciscana

El presupuesto de compras con participación de la comunidad franciscana tiene relación con la cantidad de ventas que incrementaría por el punto de ventas dentro del convento de San Francisco, el cual al estar ubicado en el centro histórico, es visitado por quiteños, ecuatorianos y muchos turistas cada día, lo que indicaría mayores ventas y por ende mayores compras.

Para analizar el presupuesto de compras es necesario conocer el costo por litro que tendrá el producto.

**Tabla 22**

#### Costo por litro con participación

MATERIA PRIMA	VALOR UNITARIO POR LITRO
Malta (Cebada)	0,30
Levaduras	0,20
Botellas	1,05
Tapa corona (tillo)	0,06
Etiquetas	0,09
Clarificante	0,01
Tierra de Diatomeas	0,10
Embalaje	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,94</b>

SERVICIOS BÁSICOS	4.200 LITROS MENSUALES
Agua	0,05
Luz	0,17
Gas	0,05
	<b>\$ 0,26</b>

<b>TOTAL POR LITRO</b>	<b>\$ 2,20</b>
------------------------	----------------

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El costo por litro con la participación de la Comunidad Franciscana es de \$2,20 cada litro, esto es debido a que existe un consumo de agua mayor debido a que no se dispone de un pozo de agua y al producir un litro de cerveza se gasta en promedio cinco litros de agua. Además existe un mayor consumo en luz debido a la mayor producción y al punto de venta que se encontrará en el mismo lugar.

**Tabla 23****Presupuesto de compras con participación**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
LITROS DE CERVEZA PRODUCIDOS	50.400	50.400	57.600	57.600	64.800
COSTO POR LITRO	2,20	2,30	2,40	2,50	2,61
COSTO TOTAL	\$ 110.997,60	\$ 115.770,50	\$ 137.998,43	\$ 143.932,36	\$ 168.886,64

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El presupuesto de compras se analizará con un costo por litro de \$ 2,20, con un incremento de la inflación promedio de 4,3% cada año, iniciando con una producción de 4.200 litros mensuales con un incremento de 600 litros en el tercer año y de 600 en el quinto año.

#### 4.3.2 Presupuesto de Compras sin Participación de la Comunidad Franciscana

Para el presupuesto de compras se debe tomar en cuenta el costo por litro que tendrá el producto.

**Tabla 24****Costo por litro sin participación**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>VALOR UNITARIO POR LITRO</b>
Malta (Cebada)	0,30
Levaduras	0,20
Botellas	1,05
Tapa corona (tillo)	0,06
Etiquetas	0,09
Clarificante	0,01
Tierra de Diatomeas	0,10
Embalaje	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>1,94</b>

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>3.600 LITROS MENSUALES</b>
Agua	0,02
Luz	0,08
Gas	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,15</b>

<b>TOTAL POR LITRO</b>	<b>\$ 2,08</b>
------------------------	----------------

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Para obtener el costo por litro se ha analizado los costos individuales para producir la cerveza artesanal. La cerveza artesanal requiere de cómo principal materia prima la malta y la levadura, adicionalmente, se busca obtener un producto de calidad por lo que se toma en cuenta también el clarificante para que las partículas se asienten y no quede la cerveza turbia, y para que quede cristalina se utiliza la tierra de diatomeas. Es importante también analizar el costo de los servicios básicos, que en este caso, el consumo de agua va a ser menor debido a la inversión en el pozo de agua, de ahí se utilizará de igual manera la luz para el enfriador de tanques, y el uso del gas para el calentamiento del agua para cada proceso productivo. Además se tomó en cuenta el costo de las botellas, el tillo, la etiqueta y el empaque para distribuir el producto. El costo por litro que se tendrá será de \$ 2,08.

En el presupuesto de compras sin la participación de la comunidad franciscana, se parte con una producción de 3,600 litros mensuales con incremento de 600 litros en el tercer año y de 600 litros para el quinto año.

**Tabla 25**

**Presupuesto de compras**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
LITROS DE CERVEZA PRODUCIDOS	43.200	43.200	50.400	50.400	57.600
COSTO POR LITRO	2,08	2,17	2,27	2,36	2,47
COSTO TOTAL	\$ 90.028,80	\$ 93.900,04	\$ 114.260,70	\$ 119.173,91	\$ 142.055,30

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Por motivos de inflación se tomará se presupuesta que los costos de los insumos no se mantendrán con el mismo precio en todo el tiempo estudiado por lo que como referencia se tomará una inflación promedio de 4,3% la cual incrementará el precio por litro cada año.

#### 4.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas, tiene que ver con la cantidad que se prevé vender en un cierto período de tiempo, estos datos son analizados tanto en cantidades, como también en unidades monetarias.

##### 4.4.1 Presupuesto de Ventas con Participación de la Comunidad Franciscana

Para el presupuesto de ventas con la participación de la comunidad franciscana, se toma en cuenta que al ubicarse la cervecería dentro del convento, éste sería

un punto de ventas adicional, el cual llamaría la atención al ser también un punto turístico, donde las personas pueden acercarse a conocer las instalaciones de la planta y ahí disfrutar de una cerveza artesanal iniciada hace ya cientos de años.

**Tabla 26**

**Presupuesto de ventas con participación**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
LITROS DE CERVEZA PRODUCIDOS	50.400	50.400	57.600	57.600	64.800
INVENTARIO FINAL PRESUPUESTADO	300	300	300	300	300
INVENTARIO INICIAL	-	300	300	300	300
LITROS DE CERVEZA DISPONIBLES	50.100	50.400	57.600	57.600	64.800
PRECIO POR LITRO	4,20	4,38	4,57	4,77	4,97
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 210.420,00</b>	<b>\$ 220.782,24</b>	<b>\$ 263.172,43</b>	<b>\$ 274.488,84</b>	<b>\$ 322.078,35</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Se iniciará el proyecto con ventas de 3.900 litros mensuales tomando como política un stock de 300 litros mensuales, para no quedarse sin productos terminados en ningún momento, además tendrá un precio de venta de \$4,20 el litro, el cual se incrementará cada año con una inflación promedio de 4,3%.

#### **4.4.2 Presupuesto de Ventas sin Participación de la Comunidad Franciscana**

En el presupuesto de ventas sin la participación de la comunidad franciscana, solo incluirá las ventas realizadas en los restaurantes acordados para que desde ellos llegue el producto hacia el cliente final y ventas directas que existirán cuando algún cliente requiera un pedido especial.



**Tabla 27****Presupuesto de Ventas**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
LITROS DE CERVEZA PRODUCIDOS	43.200	43.200	50.400	50.400	57.600
INVENTARIO FINAL PRESUPUESTADO	300	300	300	300	300
INVENTARIO INICIAL	-	300	300	300	300
LITROS DE CERVEZA DISPONIBLES	42.900	43.200	50.400	50.400	57.600
PRECIO POR LITRO	3,90	4,07	4,24	4,43	4,62
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 167.310,00</b>	<b>\$ 175.724,64</b>	<b>\$ 213.827,60</b>	<b>\$ 223.022,19</b>	<b>\$ 265.842,45</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Las ventas serán de 3,300 litros de cerveza mensuales. Las ventas se presupuesta mantenerlas los dos primeros años, y con estrategias posteriores, y obteniendo una mayor participación en el mercado se procura incrementarlas en 600 litros para el tercer y cuarto año y de igual manera incrementar 600 litros de cerveza para el quinto año.

Se tiene la política de mantener un stock de 300 litros mensuales para evitar incumplimientos o inconvenientes con la entrega del producto hacia los clientes.

Se iniciará con un precio de \$3.90 cada litro, con un incremento anual de 4,3%, que representa una inflación promedio obtenida con la inflación anual a diciembre del 2010, 2011 y 2012.

## 4.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS

En el presupuesto de egresos se va a analizar los sueldos, beneficios de ley, y también gastos administrativos y de ventas, al igual que la depreciación de los activos fijos que tiene el proyecto.

### 4.5.1 Sueldos

Para el proyecto con la participación de la comunidad franciscana y sin la participación de la comunidad franciscana, se requiere primero de un maestro cervecero el cual, es el encargado de producir y ser el que elabora la cerveza artesanal, desde el primer año, se requerirá de esta persona para poner en marcha el proyecto al igual que un gerente administrativo, quien estará encargado de todos los trámites legales y administrativos que conlleva iniciar y continuar con el proyecto.

Se contará con un ayudante, que colabore dentro del proceso productivo, elaborando la cerveza y manteniendo toda la planta en las condiciones adecuadas para su funcionamiento.

También se requerirá de una contadora, la cual se encargue de toda la parte financiera y contable de la empresa, para registrar cuentas de ingresos, costos y gastos con el fin de realizar las declaraciones correspondientes tanto al SRI como a la Superintendencia de Compañías, además del Ministerio de Relaciones Laborales y demás instituciones relacionadas con el funcionamiento de una empresa.

Mientras que para el proyecto con la participación de la comunidad franciscana también se requerirá de un vendedor quien estará encargado de la venta en el lugar de producción de la cerveza artesanal, es decir, en las instalaciones de la primera cervecería en el Ecuador, debido a que al tener la imagen de la primera cervecería artesanal de Latinoamérica, se llegaría a convertir en un lugar turístico, y con su ubicación en el Centro Histórico ayudaría a que más personas puedan visitar la planta y consumir el producto.

A medida que el proyecto crece, es importante que los empleados se sientan bien en su trabajo, por lo que se presupuesta incrementar los sueldos cada año, en un 5%, como incentivo al trabajo realizado y sobre todo estimulando a alcanzar las metas propuestas.

#### **4.5.2 Décimo Tercer Sueldo**

Al décimo tercer sueldo, tienen derecho todos los trabajadores y es calculado tomando en cuenta la doceava parte de todos los ingresos que recibió el empleado en el período de un año, contado desde el primero de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso, este sueldo es entregado al empleado en el mes de diciembre.

#### **4.5.3 Décimo Cuarto Sueldo**

El décimo cuarto sueldo es una remuneración adicional que tiene derecho los trabajadores y es pagada en el mes de agosto en la sierra, esta remuneración

equivale al salario mínimo vital vigente en el año y depende del tiempo que el trabajador a permanecido en la organización en el período del 1 de agosto del año anterior al 31 de julio del año en curso.

El salario básico unificado se ha ido incrementando a través de los años, por lo que para el proyecto se tomará en cuenta un incremento en el salario básico de 10% cada año, el cual es un promedio de las variaciones que se puede observar en la siguiente tabla, donde se encuentra la evolución del salario básico que ha tenido el Ecuador desde el 2007 al 2013:

**Tabla 28**

**Variación del salario básico unificado**

<b>Año</b>	<b>Sueldo Básico Unificado</b>	<b>Variación</b>
2007	\$ 170,00	
2008	\$ 200,00	17,65 %
2009	\$ 218,00	9,00 %
2010	\$ 240,00	10,09 %
2011	\$ 264,00	10,00 %
2012	\$ 292,00	10,61 %
2013	\$ 318,00	8,90 %

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

#### **4.5.4 Fondo de Reserva**

El fondo de reserva consiste en una remuneración la cual tienen derecho todos los trabajadores que cumplieron un año de trabajo con el mismo empleador, y es calculada tomando la doceava parte de todos los ingresos percibidos por el empleado durante un año. Este valor se lo paga mensualmente al empleado si

no realizó la solicitud de acumulación, caso contrario se paga mensualmente al IESS.

#### **4.5.5 Aporte Patronal**

El Aporte Patronal, es el aporte que da la empresa por sus empleados, tomando en cuenta que es el doce punto quince por ciento del total de ingresos que recibe un trabajador.

#### **4.5.6 Vacaciones**

Las vacaciones, son un beneficio al cual tienen derecho todos los trabajadores que cumplieron un año de servicio al empleador, consiste en quince días anuales y estas son calculadas tomando en cuenta el total de ingresos percibidos por el trabajador en un año y dividido para veinticuatro.

El proyecto tomará en cuenta la provisión de vacaciones porque al contar con pocos empleados, es necesario presupuestar los recursos que se requiere para cubrir el gasto de un reemplazo para los días de descanso del trabajador y de esa manera no se llegará a parar la producción.

A continuación, se detalla el presupuesto de sueldos y salarios incluidos los beneficios de ley al cual tienen derecho los trabajadores de cualquier empresa.

**Tabla 29****Salario y beneficios gerente administrativo**

GERENTE ADMINISTRATIVO		AÑOS				
	Mensual	1	2	3	4	5
Salario Pactado	1.000,00	12.000,0	12.600,0	13.230,0	13.891,5	14.586,1
Provisión 13er sueldo	83,33	1.000,0	1.050,0	1.102,5	1.157,6	1.215,5
Provisión 14to sueldo	26,50	318,0	349,8	384,8	423,3	465,6
Provisión Vacaciones	41,67	500,0	525,0	551,3	578,8	607,8
Provisiones Fondo Reserva	83,33		1.050,0	1.102,5	1.157,6	1.215,5
Aporte Patronal	121,50	1.458,0	1.530,9	1.607,4	1.687,8	1.772,2
<b>Total</b>	<b>1.356,33</b>	<b>15.276,0</b>	<b>17.105,7</b>	<b>17.978,5</b>	<b>18.896,6</b>	<b>19.862,6</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce**Tabla 30****Salario y beneficios del maestro cervecero**

MAESTRO CERVECERO		AÑOS				
	Mensual	1	2	3	4	5
Salario Pactado	800,00	9.600,0	10.080,0	10.584,0	11.113,2	11.668,9
Provisión 13er sueldo	66,67	800,0	840,0	882,0	926,1	972,4
Provisión 14to sueldo	26,50	318,0	349,8	384,8	423,3	465,6
Provisión Vacaciones	33,33	400,0	420,0	441,0	463,1	486,2
Provisiones Fondo Reserva	66,67		840,0	882,0	926,1	972,4
Aporte Patronal	97,20	1.166,4	1.224,7	1.286,0	1.350,3	1.417,8
<b>Total</b>	<b>1.090,37</b>	<b>12.284,4</b>	<b>13.754,5</b>	<b>14.459,7</b>	<b>15.202,0</b>	<b>15.983,2</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce**Tabla 31****Salario y beneficios ayudante**

AYUDANTE		AÑOS				
	Mensual	1	2	3	4	5
Salario Pactado	500,00	6.000,0	6.300,0	6.615,0	6.945,8	7.293,0
Provisión 13er sueldo	41,67	500,0	525,0	551,3	578,8	607,8
Provisión 14to sueldo	26,50	318,0	349,8	384,8	423,3	465,6
Provisión Vacaciones	20,83	250,0	262,5	275,6	289,4	303,9
Provisiones Fondo Reserva	41,67		525,0	551,3	578,8	607,8
Aporte Patronal	60,75	729,0	765,5	803,7	843,9	886,1
<b>Total</b>	<b>691,42</b>	<b>7.797,0</b>	<b>8.727,8</b>	<b>9.181,6</b>	<b>9.659,9</b>	<b>10.164,1</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

**Tabla 32****Salario y beneficios contadora**

CONTADORA		AÑOS				
	Mensual	1	2	3	4	5
Salario Pactado	500,00	6.000,0	6.300,0	6.615,0	6.945,8	7.293,0
Provisión 13er sueldo	41,67	500,0	525,0	551,3	578,8	607,8
Provisión 14to sueldo	26,50	318,0	349,8	384,8	423,3	465,6
Provisión Vacaciones	20,83	250,0	262,5	275,6	289,4	303,9
Provisiones Fondo Reserva	41,67		525,0	551,3	578,8	607,8
Aporte Patronal	60,75	729,0	765,5	803,7	843,9	886,1
<b>Total</b>	<b>691,42</b>	<b>7.797,0</b>	<b>8.727,8</b>	<b>9.181,6</b>	<b>9.659,9</b>	<b>10.164,1</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce**Tabla 33**

**Total salarios y beneficios personal requerido para el proyecto sin la  
participación**

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 43.154,40</b>	<b>\$ 39.587,97</b>	<b>\$ 41.619,84</b>	<b>\$ 43.758,55</b>	<b>\$ 46.009,96</b>
--------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce**Tabla 34****Salario y beneficios vendedor**

VENDEDOR		AÑOS				
	Mensual	1	2	3	4	5
Salario Pactado	500,00	6.000,0	6.300,0	6.615,0	6.945,8	7.293,0
Provisión 13er sueldo	41,67	500,0	525,0	551,3	578,8	607,8
Provisión 14to sueldo	26,50	318,0	349,8	384,8	423,3	465,6
Provisión Vacaciones	20,83	250,0	262,5	275,6	289,4	303,9
Provisiones Fondo Reserva	41,67		525,0	551,3	578,8	607,8
Aporte Patronal	60,75	729,0	765,5	803,7	843,9	886,1
<b>Total</b>	<b>691,42</b>	<b>7.797,0</b>	<b>8.727,8</b>	<b>9.181,6</b>	<b>9.659,9</b>	<b>10.164,1</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce**Tabla 35**

**Total salarios y beneficios personal requerido para el proyecto con la  
participación**

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.951,40</b>	<b>\$ 57.043,47</b>	<b>\$ 59.983,09</b>	<b>\$ 63.078,44</b>	<b>\$ 66.338,18</b>
--------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

#### **4.5.7 Gastos Administrativos y de Ventas**

En los gastos administrativos se incluirán los requerimientos en el área administrativa, como es el caso de las depreciaciones, los servicios básicos, los gastos de marketing, etc.

El presupuesto incluirá los gastos de Marketing ya que se estima la compra de vasos con el logotipo de la empresa como medio de presentación de la cerveza, además se debe tener una página web la cual permita dar a conocer la empresa y su producto.

Por otro lado se debe contar con un seguro el cual será de 150 dólares mensuales y también se cuenta con el gasto de transporte del producto terminado, el cual será de 200 dólares mensuales. Un gasto de constitución de la compañía de 1700 dólares y un gasto de mantenimiento de 500 dólares anuales, para la compra de artículos de limpieza y los tanques para el agua para reutilizarla.



**Tabla 36**

**Presupuesto gastos para proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos y Salarios	50.951,40	57.043,47	59.983,09	63.078,44	66.338,18
Depreciación Activos Fijos	13.533,33	13.533,33	14.533,33	14.200,00	15.200,00
Servicios Básicos	13.221,60	13.221,60	13.221,60	13.221,60	13.221,60
Gastos de Instalación	20.000,00				
Gasto Contitución	1.700,00				
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>99.406,33</b>	<b>83.798,40</b>	<b>87.738,03</b>	<b>90.500,04</b>	<b>94.759,78</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Gasto de Marketing	3.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gastos de Mantenimiento	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Página web	300,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Gasto Seguros	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Transporte	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>8.000,00</b>	<b>6.760,00</b>	<b>6.760,00</b>	<b>6.760,00</b>	<b>6.760,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 107.406,33</b>	<b>\$ 90.558,40</b>	<b>\$ 94.498,03</b>	<b>\$ 97.260,04</b>	<b>\$ 101.519,78</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El presupuesto de gastos tomando en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana toma en cuenta adicionalmente los gastos de instalación debido a que se deberá restaurar la cervecería ubicada en el Convento de San Francisco de Quito. Y contará con un vendedor para la venta dentro de la cervecería.

**Tabla 37**

**Presupuesto gastos para proyecto sin la participación de la Comunidad Franciscana**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos y Salarios	43.154,40	39.587,97	41.619,84	43.758,55	46.009,96
Depreciación Activos Fijos	16.633,33	16.633,33	17.633,33	17.300,00	18.300,00
Servicios Básicos	6.436,80	6.436,80	6.436,80	6.436,80	6.436,80
Gasto de Constitución	1.700,00				
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>67.924,53</b>	<b>62.658,10</b>	<b>65.689,97</b>	<b>67.495,35</b>	<b>70.746,76</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Gasto de Marketing	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gasto de Mantenimiento	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Página web	300,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Gasto Seguros	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Transporte	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>8.000,00</b>	<b>7.760,00</b>	<b>7.760,00</b>	<b>7.760,00</b>	<b>7.760,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 75.924,53</b>	<b>\$ 70.418,10</b>	<b>\$ 73.449,97</b>	<b>\$ 75.255,35</b>	<b>\$ 78.506,76</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El presupuesto de gastos sin la participación de la Comunidad Franciscana, no toma en cuenta el gasto de salario del vendedor, además los servicios básicos son menores, y de igual manera tiene el gasto de marketing, pagina web, constitución, mantenimiento, seguro y transporte de los productos terminados.

#### 4.5.8 Gastos Financieros

Los gastos financieros tienen que ver con los préstamos que se realizan a instituciones financieras, pero para el proyecto analizado no se incluirán préstamos debido a que la inversión necesaria se cubrirá con capital propio de los inversionistas.

#### 4.5.9 Depreciaciones

Se aplicará la depreciación en línea recta, es decir, dependiendo la vida útil de los activos fijos, en la tabla siguiente se muestra los valores de depreciación por año de los activos fijos necesarios para el proyecto.

**Tabla 38**

#### Depreciación activos fijos con participación

DEPRECIACIÓN	AÑOS	VALOR DEL BIEN	DEPRECIACIÓN ANUAL				
			1	2	3	4	5
Maquinaria	10	130.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Maquinaria	10	10.000,00			1.000,00	1.000,00	1.000,00
Maquinaria	10	10.000,00					1.000,00
Muebles	10	2.000,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Equipo de Computación	3	1.000,00	333,33	333,33	333,33		
			\$ 13.533,33	\$ 13.533,33	\$ 14.533,33	\$ 14.200,00	\$ 15.200,00

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Los activos Fijos que se utilizarán en el proyecto tomando en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana serán mayores debido a que la producción es mayor, por lo que se requiere de más tanques. Además se incurrirá en la compra de tanques en el año 3 y en el año 5 debido al incremento en la producción.

**Tabla 39****Depreciación activos fijos sin la participación**

DEPRECIACIÓN	AÑOS	VALOR DEL BIEN	DEPRECIACIÓN ANUAL				
			1	2	3	4	5
Maquinaria	10	120.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Maquinaria	10	10.000,00			1.000,00	1.000,00	1.000,00
Maquinaria	10	10.000,00					1.000,00
Edificio	20	30.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Muebles	10	2.000,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Equipo de Computación	3	1.000,00	333,33	333,33	333,33		
Pozo de Agua	10	20.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Planta de Ósmosis	10	6.000,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
			\$ 16.633,33	\$ 16.633,33	\$ 17.633,33	\$ 17.300,00	\$ 18.300,00

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

Para el proyecto sin la participación de la Comunidad Franciscana de igual manera se incurrirá en la compra de tanques en el tercer y quinto año por el incremento del volumen de producción presupuestado. Además en este caso, se tiene la depreciación del edificio y del pozo de agua como también de la planta de ósmosis.

#### 4.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El Estado de Pérdidas y Ganancias es un resumen de los Ingresos y Gastos que tiene un negocio. De tal manera que al restar los gastos incurridos de los ingresos alcanzados, se obtendrá una utilidad, la cual después de impuestos y reservas, llegará a un beneficio real del negocio.

##### 4.6.1 Presupuesto de Pérdidas y Ganancias con Participación de la Comunidad Franciscana

Para el Presupuesto de Pérdidas y Ganancias con la Participación de la Comunidad Franciscana se toma en cuenta las ventas y costos incurridos, para

obtener la utilidad bruta, y desde ella descontar los gastos administrativos y de ventas, el 15% de participación de trabajadores, el impuesto a la renta y la reserva legal del 10%.

**Tabla 40**

**Estado de Pérdidas y Ganancias con Participación**

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	210.420	220.782	263.172	274.489	322.078
- COSTOS DE VENTAS	110.998	115.770	137.998	143.932	168.887
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	99.422	105.012	125.174	130.556	153.192
GASTOS DE VENTAS	8.000	6.760	6.760	6.760	6.760
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	91.422	98.252	118.414	123.796	146.432
GASTOS ADMINISTRATIVOS	85.873	70.265	73.205	76.300	79.560
DEPRECIACION	13.533	13.533	14.533	14.200	15.200
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	(7.984)	14.453	30.676	33.296	51.672
GASTOS FINANCIEROS	-				
<b>U. ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	(7.984)	14.453	30.676	33.296	51.672
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2.168	4.601	4.994	7.751
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	(7.984)	12.285	26.075	28.302	43.921
(-) IMPUESTO A LA RENTA		2.703	5.736	6.226	9.663
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (7.983,93)</b>	<b>\$ 9.582,56</b>	<b>\$ 20.338,17</b>	<b>\$ 22.075,54</b>	<b>\$ 34.258,49</b>
RESERVA LEGAL		958	2.034	2.208	
UTILIDAD DISPONIBLE		8.624	18.304	19.868	
PAGO DIVIDENDOS		2.587	5.491	5.960	
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE ENTREGA DE DIVIDENDOS</b>	<b>\$ (7.983,93)</b>	<b>\$ 6.037,02</b>	<b>\$ 12.813,05</b>	<b>\$ 13.907,59</b>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana toma como política repartir el 30% de la utilidad disponible por concepto de dividendos.

En el primer año el proyecto tiene una pérdida de \$ 7.983, pero para los siguientes años, el proyecto comienza a mejorar y tener utilidades.

#### 4.6.2 Presupuesto de Pérdidas y Ganancias sin Participación de la Comunidad

##### Franciscana

El presupuesto de Pérdidas y Ganancias sin la participación de la Comunidad Franciscana de igual manera toma en cuenta las ventas, costo de ventas, gastos administrativos, gastos de ventas, participación de trabajadores, impuesto a la renta y la reserva legal.

**Tabla 41**

##### Estado de pérdidas y ganancias sin participación

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	167.310	175.725	213.828	223.022	265.842
- COSTOS DE VENTAS	90.029	93.900	114.261	119.174	142.055
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	77.281	81.825	99.567	103.848	123.787
GASTOS DE VENTAS	8.000	7.760	7.760	7.760	7.760
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	69.281	74.065	91.807	96.088	116.027
GASTOS ADMINISTRATIVOS	51.291	46.025	48.057	50.195	52.447
DEPRECIACION	16.633	16.633	17.633	17.300	18.300
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	1.357	11.406	26.117	28.593	45.280
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	1.357	11.406	26.117	28.593	45.280
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.711	3.918	4.289	6.792
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	1.357	9.696	22.199	24.304	38.488
(-) IMPUESTO A LA RENTA	298	2.133	4.884	5.347	8.467
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.058,20</b>	<b>\$ 7.562,51</b>	<b>\$ 17.315,53</b>	<b>\$ 18.957,11</b>	<b>\$ 30.020,90</b>
RESERVA LEGAL	105,82	756,25	1.731,55	1.895,71	
<b>UTILIDAD DISPONIBLE</b>	<b>\$ 952,38</b>	<b>\$ 6.806,26</b>	<b>\$ 15.583,97</b>	<b>\$ 17.061,40</b>	

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

En este caso, el proyecto desde el primer año inicia con utilidades, que van incrementándose con el paso de los años.

Además como política el proyecto no reparte dividendos con el objetivo que la utilidad generada por el giro del negocio se reinvierta en la compañía.

## 4.7 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja, es un estado que permite identificar el dinero que realmente ingresa en la empresa y los gastos que realmente salen de la misma, es decir, los ingresos y egresos efectivamente realizados.

Por lo tanto, en el flujo de caja, se debe tomar en cuenta que las depreciaciones y amortizaciones no son desembolsos reales de dinero, por lo que no serían un egreso de efectivo, los saldos obtenidos del flujo de caja representan el superávit o déficit de efectivo que va a tener el proyecto en los años analizados.

### **4.7.1 Flujo de Caja con Participación de la Comunidad Franciscana**

Para el flujo de caja con la participación de la Comunidad Franciscana se tomará como política que las ventas serán con un crédito de 30 días plazo, para los clientes, y para el pago a proveedores se establecerá alianzas en las cuales permita tener un plazo de 60 días para el pago.

**Tabla 45****Flujo de Caja con participación**

	FLUJO DE CAJA ANUAL				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
VENTAS	210.420	220.782	263.172	274.489	322.078
AL CONTADO	192.885	202.384	241.241	251.615	295.238
A CRÉDITO		17.535	18.399	21.931	22.874
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 192.885,00</b>	<b>\$ 219.918,72</b>	<b>\$ 259.639,91</b>	<b>\$ 273.545,81</b>	<b>\$ 318.112,56</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTOS DE VENTAS	110.998	115.770	137.998	143.932	168.887
AL CONTADO	92.498	96.475	114.999	119.944	140.739
A CRÉDITO		18.500	19.295	23.000	23.989
COSTO DE VENTAS NETO	92.498	114.975	134.294	142.943	164.728
GASTOS DE VENTAS	8.000	6.760	6.760	6.760	6.760
GASTOS ADMINISTRATIVOS	85.873	70.265	73.205	76.300	79.560
ADQ. MAQUINARIA			10.000		10.000
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	-	4.871	10.338	11.221	17.413
ENTREGA DIVIDENDOS	-	2.587	5.491	5.960	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 186.371,00</b>	<b>\$ 199.458,15</b>	<b>\$ 240.087,58</b>	<b>\$ 243.184,71</b>	<b>\$ 278.460,81</b>
<b>SUPERAVIT / (DEFICIT) CAJA</b>	<b>6.514</b>	<b>20.461</b>	<b>19.552</b>	<b>30.361</b>	<b>39.652</b>
SALDO INICIAL CAJA	28.842	35.356	55.817	75.369	105.730
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 35.356,19</b>	<b>\$ 55.816,76</b>	<b>\$ 75.369,10</b>	<b>\$ 105.730,20</b>	<b>\$ 145.381,94</b>

**Fuente:** Investigación Directa**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El flujo del proyecto tomando en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana será de un superávit todos los años, el cual indica un saldo final de caja positivo e incremental cada año.

**4.7.2 Flujo de Caja sin Participación de la Comunidad Franciscana**

Para el flujo de caja sin la participación de la Comunidad Franciscana también se tomará como política un período de cobro de treinta días y un período de pago de sesenta días con los proveedores.



Tabla 36

## Flujo de Caja sin participación

	FLUJO DE CAJA ANUAL				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
VENTAS	167.310	175.725	213.828	223.022	265.842
AL CONTADO	153.368	161.081	196.009	204.437	243.689
A CRÉDITO		13.943	14.644	17.819	18.585
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 153.367,50</b>	<b>\$ 175.023,42</b>	<b>\$ 210.652,35</b>	<b>\$ 222.255,97</b>	<b>\$ 262.274,09</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTOS DE VENTAS	90.029	93.900	114.261	119.174	142.055
AL CONTADO	75.024	78.250	95.217	99.312	118.379
A CRÉDITO		15.005	15.650	19.043	19.862
COSTO VENTAS NETO	75.024	93.255	110.867	118.355	138.242
GASTOS DE VENTAS	8.000	7.760	7.760	7.760	7.760
GASTOS ADMINISTRATIVOS	51.291	46.025	48.057	50.195	52.447
ADQ. MAQUINARIA			10.000		10.000
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	298	3.844	8.801	9.636	15.259
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 134.613,67</b>	<b>\$ 150.883,59</b>	<b>\$ 185.485,30</b>	<b>\$ 185.946,20</b>	<b>\$ 223.707,99</b>
<b>SUPERAVIT / (DEFICIT) CAJA</b>	<b>18.754</b>	<b>24.140</b>	<b>25.167</b>	<b>36.310</b>	<b>38.566</b>
SALDO INICIAL CAJA	7.885	26.639	50.779	75.946	112.256
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 26.639,21</b>	<b>\$ 50.779,04</b>	<b>\$ 75.946,09</b>	<b>\$ 112.255,86</b>	<b>\$ 150.821,97</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Peñaherrera Bunce

El flujo de caja que se obtiene en este proyecto es positivo todos los años analizados y van incrementando cada año, con estos datos se evaluará el proyecto con el fin de identificar la viabilidad o no del mismo.

## **5 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Es importante realizar una evaluación financiera de todo proyecto para determinar los flujos que tendrá en un tiempo determinado, es decir, proyectar ventas y presupuestar costos y gastos en los cuales incurrirá el proyecto. Con todos esos datos, se puede elaborar un flujo de caja y con ello evaluar la factibilidad o no del proyecto estudiado.

Con el Flujo de Caja es posible realizar la evaluación del proyecto, y para ello se utilizará algunos de los métodos de evaluación financiera, como lo es el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Análisis de Beneficio - Costo y el Período de Recuperación de la Inversión.

### **5.1 ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO**

Para calcular el Valor Actual Neto, es necesario determinar la tasa de descuento con la cual se descontará el proyecto.

La tasa de descuento o costo de capital, es la tasa que el inversionista exige del proyecto en el cual está invirtiendo su capital.

Para el proyecto se tomó como referencia los datos del sistema financiero del Ecuador, como lo es la tasa de inflación promedio, obtenida del Banco Central la cual es de 4,30% obtenida como promedio de la inflación de diciembre del 2010,

2011 y 2012, la cual era de 3,33%, 5,41% y 4,16% respectivamente. Además se tomó en cuenta el riesgo país al 24 de marzo del 2013, siendo de 698 puntos, y la tasa pasiva de 4,53% tomada del Banco Central del Ecuador para abril del 2013. Con esto se tiene una tasa de descuento o costo de oportunidad de 15,81%.

**Tabla 42**

**Tasa de Descuento**

Tasa de inflación promedio esperada:	4,30%
Tasa de riesgo del sector / riesgo país:	6,98%
Tasa pasiva	4,53%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15,81%</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

## 5.2 ANÁLISIS DEL VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto, es la ganancia del proyecto en valor presente, tomando en cuenta los flujos de caja futuros y la inversión realizada al inicio del proyecto.

Para calcular el Valor Actual Neto se debe traer a valor presente los flujos a una tasa de descuento o al costo de oportunidad y se debe restar la inversión inicial.

Los criterios de evaluación del Valor Actual Neto son:

- Si el VAN es mayor a 0, significa que el proyecto cubre la inversión inicial, los préstamos recurridos, cumple con la rentabilidad esperada y además genera un superávit, es decir, el proyecto se acepta.

- Si el VAN es menor a 0, significa que el proyecto no genera lo esperado, producirá pérdidas y no alcanzará a cubrir la inversión, por lo tanto, el proyecto debe ser rechazado.
- Si el VAN es igual a 0, significa que el proyecto cumple con la inversión inicial, con los préstamos y cumple con la rentabilidad exigida, por lo tanto, el proyecto se acepta.

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente

$$VAN = -I + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Siendo:

I = La inversión Inicial del proyecto

F = El flujo de caja obtenido en cada año

i = La tasa de descuento o costo de oportunidad

### 5.2.1 Análisis del VAN con la Participación de la Comunidad Franciscana

Para el análisis del Van se tomará en cuenta el Flujo de Caja generado en los cinco años analizados.

**Tabla 43****VAN con Participación**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
0	(174.652,19)	(174.652,19)	(174.652,19)
1	35.356,19	30.529,48	(144.122,71)
2	55.816,76	41.617,17	(102.505,54)
3	75.369,10	48.523,84	(53.981,71)
4	105.730,20	58.778,00	4.796,29
5	145.381,94	69.787,90	74.584,19

VA                      \$ 249.236,39

VAN    \$                74.584,19

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El Valor Actual son los flujos descontados a la tasa de descuento sin tomar en cuenta la Inversión Inicial, sienta en este proyecto de \$ 249.236,39

Mientras que tomando en cuenta la Inversión Inicial, de \$ 174.652,19 y con una tasa de descuento de 15,81%, el Valor Actual Neto para el proyecto es de \$74.584,19, por lo que al ser mayor a 0 cumple con lo exigido por los inversionistas y se acepta el proyecto.

### **5.2.2 Análisis del VAN sin la Participación de la Comunidad Franciscana**

Tomando en cuenta los cinco años analizados en el Flujo de Caja se evalúa el proyecto sin la Participación de la Comunidad Franciscana.

**Tabla 449****VAN sin participación**

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO
0	(214.847,38)	(214.847,38)	(214.847,38)
1	26.639,21	23.002,51	(191.844,86)
2	50.779,04	37.861,02	(153.983,84)
3	75.946,09	48.895,32	(105.088,52)
4	112.255,86	62.405,77	(42.682,75)
5	150.821,97	72.399,29	29.716,54

VA           \$ 244.563,92

VAN         \$ 29.716,54

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El Valor Actual del proyecto es de \$ 244.563,92, esto es los flujos descontados a valor presente.

El Valor Actual Neto del proyecto con una tasa de 15,81%, y con una inversión de \$ 214.847,38 es de \$ 29.716,54, por lo que el proyecto cumple con lo exigido, y se acepta.

### 5.3 ANÁLISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

La Tasa Interna de Retorno, es otro método de evaluación, el cual consiste en calcular la tasa real de rentabilidad del proyecto, es decir, la tasa a la cual el Van es igual a cero.

Los criterios de de evaluación de la TIR son:

- Si la TIR es mayor a la Tasa de Descuento, el proyecto genera más de lo esperado por lo que el proyecto debe ser aceptado.

- Si la TIR es menor a la Tasa de Descuento, el proyecto genera pérdidas, no cumple con la tasa esperada y por lo tanto se rechaza el proyecto.
- Si la TIR es igual a la Tasa de Descuento, la aceptación del proyecto es indiferente, estaría generando lo mínimo que se exige.

### 5.3.1 Análisis de la TIR con la Participación de la Comunidad Franciscana

La Tasa Interna de Retorno toma en cuenta el Flujo generado cada año.

**Tabla 50**

#### **TIR con participación**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
0	(174.652,19)
1	35.356,19
2	55.816,76
3	75.369,10
4	105.730,20
5	145.381,94

**TIR                      29,07%**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El proyecto genera una TIR de 29,07%, es decir el proyecto genera un rendimiento, y al ser mayor a la tasa de descuento de 15,81%, el proyecto se acepta.

### 5.3.2 Análisis de la TIR sin la Participación de la Comunidad Franciscana

Con los cinco años analizados en el flujo de caja se obtiene los valores con los cuales se obtiene la tasa interna de retorno.

**Tabla 51**

#### **TIR sin participación**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
0	(214.847,38)
1	26.639,21
2	50.779,04
3	75.946,09
4	112.255,86
5	150.821,97

**TIR                      20,21%**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

La Tasa Interna de Retorno del proyecto sin tomar en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana es de 20,21%, es decir, a esta tasa el VAN es cero, y al ser mayor a la tasa de descuento el proyecto se acepta ya que genera más de lo exigido por el inversionista.

## 5.4 ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO

El Análisis Beneficio – Costo toma en consideración los flujos del proyecto traídos a valor presente a la tasa de descuento establecida y este valor dividido para la inversión inicial.



Los criterios de valoración son:

- Si el B/C es mayor a 1, significa que los ingresos generados por el proyecto son mayores a los egresos o inversión que tiene el proyecto, es decir, el proyecto genera riqueza y se aceptará el proyecto.
- Si el B/C es menor a 1, significa que los ingresos no podrán cubrir los egresos o inversión, y por lo tanto el proyecto se rechaza.
- Si el B/C es igual a 1, significa que los ingresos igualan a la inversión y por lo tanto es indiferente poner o no en marcha el proyecto.

#### 5.4.1 Análisis B/C con la Participación de la Comunidad Franciscana

**Tabla 52**

##### **Análisis B/C con participación**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>
1	35.356,19	30.529,48	30.529,48
2	55.816,76	41.617,17	72.146,65
3	75.369,10	48.523,84	120.670,49
4	105.730,20	58.778,00	179.448,49
5	145.381,94	69.787,90	249.236,39

VA 249.236,39  
 INVERSIÓN (174.652,19)  
**COSTO/BENEFICIO 1,43**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El Análisis del Beneficio – Costo tomando en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana es de 1,43, es decir, que los ingresos son mayores a los egresos, por lo que genera riqueza y al ser mayor a 1, el proyecto se acepta.

#### 5.4.2 Análisis B/C sin la Participación de la Comunidad Franciscana

**Tabla 53**

##### **Análisis B/C sin participación**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO</b>
1	26.639,21	23.002,51	23.002,51
2	50.779,04	37.861,02	60.863,54
3	75.946,09	48.895,32	109.758,85
4	112.255,86	62.405,77	172.164,63
5	150.821,97	72.399,29	244.563,92

VA 244.563,92

INVERSIÓN (214.847,38)

**COSTO/BENEFICIO 1,14**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El proyecto sin tomar en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana, tiene un Beneficio – Costo de 1,14, al ser mayor a 1, quiere decir que los ingresos traídos a valor presente son mayores uno punto catorce veces, que los egresos o inversión inicial del proyecto, por lo que el proyecto se acepta.

#### 5.5 ANÁLISIS DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El Período de Recuperación de la Inversión mide en cuanto tiempo se recuperará la inversión que requiere el proyecto. Para ello se trae a valor presente los flujos de

efectivo a la tasa de descuento y se calcula la fecha en la cual la inversión se recuperará a valor presente.

Los criterios de aceptación son:

- Se acepta el proyecto si la recuperación de la inversión se da dentro del tiempo analizado, o del horizonte del proyecto, o se la recupera antes del tiempo de financiamiento.
- Se rechazaría el proyecto si la recuperación de la inversión es fuera del horizonte del proyecto analizado.

### 5.5.1 Análisis del PRI con la Participación de la Comunidad Franciscana

**Tabla 54**

#### **PRI con participación**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR CONSTANTE</b>		<b>VALOR ACTUALIZADO</b>	
	<b>ANUAL</b>	<b>ACUMULADO</b>	<b>ANUAL</b>	<b>ACUMULADO</b>
1	35.356,19	35.356,19	30.529,48	30.529,48
2	55.816,76	91.172,96	41.617,17	72.146,65
3	75.369,10	166.542,06	48.523,84	120.670,49
4	105.730,20	272.272,25	58.778,00	179.448,49
5	145.381,94	417.654,19	69.787,90	249.236,39

INVERSIÓN	174.652,19	
RECUP.VA.	120.670,49	3 años
DIFERENCIA	53.981,71	

$$\begin{aligned}
 &179.448 \quad 12 \\
 &53.982 \quad x \\
 &53.982 \times 12 / 179.448 = 3,61 \text{ meses} \\
 &(3,61 - 3) \times 30 = 18,30 \text{ días}
 \end{aligned}$$

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El Período de Retorno de la Inversión del proyecto tomando en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana es en 3 años, 3 meses y 19 días, por lo tanto se acepta el proyecto.

### 5.5.2 Análisis del PRI sin la Participación de la Comunidad Franciscana

**Tabla 55**

#### **PRI sin participación**

AÑO	VALOR CONSTANTE		VALOR ACTUALIZADO	
	ANUAL	ACUMULADO	ANUAL	ACUMULADO
1	26.639,21	26.639,21	23.002,51	23.002,51
2	50.779,04	77.418,25	37.861,02	60.863,54
3	75.946,09	153.364,34	48.895,32	109.758,85
4	112.255,86	265.620,21	62.405,77	172.164,63
5	150.821,97	416.442,17	72.399,29	244.563,92

INVERSIÓN	214.847,38	
RECUP. VA.	172.164,63	4 años
DIFERENCIA	42.682,75	

244.563,92	12
42.682,75	x

$$42.682 \times 12 / 244.563 = 2,09 \text{ meses}$$

$$(2,09 - 2) \times 30 = 2,83 \text{ días}$$

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El Período de Recuperación de la Inversión para el proyecto sin tomar en cuenta la participación de la Comunidad Franciscana es de 4 años, 2 meses, y 3 días, el proyecto al ser menor que el horizonte analizado se acepta.

## 5.6 EVALUACIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA PARA EL PROYECTO

Al analizar el proyecto de producción de cerveza artesanal en el Distrito Metropolitano de Quito, tomando en cuenta la participación o no de la Comunidad Franciscana, se llega a la conclusión que el proyecto es viable tanto al tener la participación de la Comunidad como al no tener la participación de la Comunidad Franciscana, debido a los datos obtenidos tanto en los estados analizados como también analizando los métodos de evaluación financiera.

Pero es necesario indicar que al realizar el proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana, es decir, al realizarla en la primera cervecería en Latinoamérica dentro del Convento de San Francisco de Quito, los resultados que se obtendrían serían mayores y por ende los beneficios serán mejores, por varios motivos.

En primera instancia se contará con una marca, que representaría la primera cervecería, además de contar con un punto de venta en el Centro Histórico de Quito, un producto que se consideraría parte de la cultura ya que contiene historia y sería más aceptado tanto por los quiteños como también por extranjeros que buscan conocer más sobre el lugar que visitan.

## 5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de Sensibilidad es un procedimiento que ayuda a determinar que tan sensible es la Tasa Interna de Retorno frente a cambios en una o más variables del proyecto.

Como variable a analizar se tomará el precio de venta del producto, tomando como referencia el proyecto seleccionado como mejor alternativa, el cual es el proyecto con participación de la Comunidad Franciscana, y con ello conocer cómo se afectaría o cambiaría la TIR, sin cambiar ninguna otra variable.

**Tabla 56**

**Análisis de sensibilidad**

<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
\$ 4,35	\$ 122.324,14	36,54%
\$ 4,30	\$ 106.410,82	34,12%
\$ 4,25	\$ 90.497,51	31,63%
<b>\$ 4,20</b>	<b>\$ 74.584,19</b>	<b>29,07%</b>
\$ 4,15	\$ 58.670,88	26,43%
\$ 4,10	\$ 42.757,57	23,69%
\$ 4,05	\$ 26.844,25	20,86%
\$ 4,00	\$ 10.930,94	17,91%
\$ 3,97	\$ 1.382,95	16,08%
<b>\$ 3,95</b>	<b>\$ (4.982,37)</b>	<b>14,83%</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Andrea Peñaherrera Bunce

El proyecto es sensible ante cambios en el precio, debido a que incrementos en el precio ocasionan incrementos tanto en el Valor Actual Neto como también en la Tasa Interna de Retorno, tomando en cuenta que la tasa de descuento exigida es de 15,81%.

Por ello, al disminuir el precio también afecta significativamente en la rentabilidad que se obtiene, llegando a tener un Valor Actual Neto negativo. El valor al que se puede llegar a disminuir el precio de venta es de \$ 3,97, (tres dólares y noventa y siete centavos), con el cual el Valor Actual Neto es mayor a cero y la Tasa Interna de Retorno sigue siendo mayor al costo de oportunidad.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- La cerveza es uno de los productos más antiguos consumidos por las civilizaciones, es una de las primeras bebidas fermentadas que conoció el hombre, elaborada desde los egipcios a partir de panes de cebada que se dejaban fermentar en agua. Luego con la utilización del lúpulo, se le agregó el sabor característico de la cerveza y fue difundida a todo el mundo. Es una bebida que desde la antigüedad sigue siendo consumida como una bebida alcohólica de moderación y aceptación mundial.
- Este proyecto busca rescatar una parte de la historia no solo del Ecuador, sino de Latinoamérica, ya que pretende dar a conocer la primera cervecería creada en América Latina en el año 1566, en el convento de San Francisco de Quito.
- La cerveza es una bebida alcohólica de moderación producida en todos los continentes del mundo. El continente americano tiene una producción importante de cerveza, encabezando en la lista de productores Estados Unidos, Brasil y México, mientras que el Ecuador se ubica en el noveno lugar de los países que más producen en el Continente Americano, con una producción promedio de 5.500 hectolitros de cerveza.

- El proyecto va a llegar a la población con un producto terminado de alta calidad, por lo que busca elaborar la cerveza con altos estándares desde el primer momento de su proceso.
- Por medio del estudio realizado se pudo observar que no existe mucha competencia en el sector, además lo que pretenden los inversionistas es llegar con un producto exclusivo, por su sabor y aroma, dando un valor extra para todos los consumidores
- El proyecto también toma en cuenta la parte ambiental y se compromete a reutilizar el agua que se ocupa en la producción de la cerveza de tal manera que se logre reducir su consumo.
- Existe en el mercado una gran variedad de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas, en donde la cerveza se ha convertido en una bebida de moderación con alta aceptación entre la población.
- La inversión inicial constituye una barrera de entrada a la hora de incursionar en un proyecto de producción de cerveza, por lo que esto da una ventaja a los inversionistas al iniciar su proyecto con capital propio.
- Existen tipos de cerveza, pero dependiendo el proceso que se realice, y las cantidades utilizadas y calidad de la materia prima, se obtienen una cerveza única, con mayor o menor grado alcohólico, con su sabor amargo, al igual que con el color específico, llegando a tener una cerveza rubia, roja o negra.



- Una de las estrategias más importantes será la impresión de las personas, el marketing boca a boca, para ello, los estándares de calidad serán parte primordial de la producción.
- El aspecto tecnológico es muy significativo en la actualidad por lo que se tendrá una página web con el objetivo que los clientes conozcan sobre la cerveza, puedan averiguar más sobre la empresa y sobre las características del producto.
- El personal que trabaje en la empresa deber ser calificado, debido a que para obtener una cerveza con las características deseadas, es imprescindible de un maestro cervecero con alto grado de conocimiento y responsabilidad con su trabajo y así llegar a tener la calidad requerida.
- El proyecto toma en consideración la producción de cerveza artesanal con énfasis en la participación de la Comunidad Franciscana, la misma que construyó la primera cervecería en América Latina, lo que imprimiría un plus importante a la marca.
- Se realizó el estudio financiero tomando en consideración dos alternativas. La primera, con la participación de la Comunidad Franciscana y la segunda con la exclusiva participación de los inversionistas, con el objetivo de analizar cuáles son los resultados obtenidos y decidir la mejor alternativa.
- Se tomó en consideración que el proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana, debido al plus en la marca, tendrá mayores ventas y además tendrá

un precio de venta superior, además tendrá una menor inversión inicial en comparación al proyecto sin la participación de la Comunidad Franciscana.

- La mejor alternativa es considerar la participación de la Comunidad Franciscana debido a los niveles de venta superiores, precios más altos, lo cual mejora los resultados del proyecto.
- El proyecto es viable tanto para el proyecto con la participación de la Comunidad Franciscana como para el proyecto con la exclusiva participación de los inversionistas, debido a los resultados obtenidos en la evaluación financiera tanto en el Valor Actual Neto como en la Tasa Interna de Retorno.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Después de realizar el análisis del proyecto con las dos alternativas se recomienda realizar la alianza con la Comunidad Franciscana, y negociar la participación de la misma en el proyecto.
- Se recomienda buscar otros ámbitos para que el proyecto se vincule a rescatar la historia del país, del Distrito Metropolitano de Quito y de la Comunidad Franciscana e incorporar el proyecto además a un esquema turístico.
- Controlar cada una de las etapas de la producción de cerveza ayudará a producir la cerveza deseada.

- No bajar los estándares de calidad, utilizando la materia prima y la maquinaria ideal para la producción. Debido a que la calidad es la carta de presentación de la empresa ante los clientes.
- Es importante, buscar un contacto con los clientes, para retroalimentarse de ellos y así conocer sus comentarios, sugerencias y recomendaciones para ganar mayor participación del mercado y así recabar información sobre la competencia actual para que sus acciones no se conviertan en amenazas para la organización y se las pueda tomar como oportunidades de mejora para la empresa.
- Tener una constante investigación del mercado para buscar alternativas de cómo llegar hacia más clientes y posicionarse en el mercado de una manera más fuerte.
- Innovar en el producto final, creando una mayor diferenciación con promociones, regalos a clientes frecuentes, nuevas presentaciones, etc., para que llegue a impactar a los clientes.
- Se debería crear programas de marketing adicionales con el objetivo de dar a conocer el producto a más lugares y ganar un buen posicionamiento dentro del mercado
- Realizar un control de costos tanto de la materia prima necesaria para la elaboración de la cerveza, como de los gastos en los que se incurre para el envasado y empaque del producto terminado con el fin de presupuestar los

mismos y poder tomar decisiones favorables para disminuir costos e incrementar ventas y por ende obtener mayores beneficios.

- Crear cervezas artesanales con alguna característica única para ser vendida de manera estacional tomando en cuenta ocasiones importantes dentro del Distrito Metropolitano de Quito, como por ejemplo, sacar al mercado una cerveza especial para Fiestas de Quito.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALMIRÓN, M. [[www.sobrelatinoamerica.com/2012/01/09](http://www.sobrelatinoamerica.com/2012/01/09)]. *El Museo del Convento de San Francisco de Quito.*
2. APÓSTOL. [[www.apostol.com.co/ExperienciaCervecera](http://www.apostol.com.co/ExperienciaCervecera)]. *Cerveza Premium: Estadística Cerveceras.*
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [[www.bce.fin.ec/pregun1.php](http://www.bce.fin.ec/pregun1.php)]. *Preguntas Frecuentes.*
4. BLOGSPOT. [[www.historiacervezaquorum.blogspot.com](http://www.historiacervezaquorum.blogspot.com)]. *Historia de la Cerveza.*
5. BRAHMA. [[www.brahma.com.ec/mi-brahma](http://www.brahma.com.ec/mi-brahma)]. *Nuestra Historia.*
6. BRAHMA. [[www.brahma.com.ec/mi-brahma](http://www.brahma.com.ec/mi-brahma)]. *Productos.*
7. BUENAS TAREAS. [[www.buenastareas.com/ensayos](http://www.buenastareas.com/ensayos)]. *Mercado de la Cerveza.*
8. CERVECERÍA NACIONAL. [[www.cervecerianacional.com.ec](http://www.cervecerianacional.com.ec)]. *Productos.*
9. CERVEZAS.US. [[www.cervezas.us/bebidas/cebada/alcohol](http://www.cervezas.us/bebidas/cebada/alcohol)]. *La Producción y Consumo.*
10. CLUB PLANETA. (2012). [[www.clubplaneta.com.mx/bar](http://www.clubplaneta.com.mx/bar)]. *Historia de la Cerveza.*
11. COLLECTION OF RUM LABELS. [<http://www.rum.cz/gallery/sam/ec>]. *Industria Licorera Hispanoamericana ILSA.*
12. DIARIO EL HOY. (2004). [[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ambbev-salta-a-la-cancha-en-guayaquil-187672.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ambbev-salta-a-la-cancha-en-guayaquil-187672.html)]. *Ambbev salta a la cancha en Guayaquil.*
13. DIARIO EL HOY. (2005). [[www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema25.htm](http://www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema25.htm)]. *La Guerra Cervecera entre los dos Goliath Llega al Ecuador Brahma Vs. Pilsener.*
14. DIARIO HOY. (2008). [[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-bebidas-calman-las-sed-economica-de-las-industrias-307006.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-bebidas-calman-las-sed-economica-de-las-industrias-307006.html)]. *Las Bebidas Calman la Sed Económica de las Industrias.*
15. DIARIO HOY. (2009). [[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-brindaran-mas-con-cerveza-358370.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-brindaran-mas-con-cerveza-358370.html)]. *Ecuatorianos Brindarán Más Con Cerveza.*
16. DIARIO HOY. [[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-de-la-cerveza-atrae-nuevas-marcas-210670.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-de-la-cerveza-atrae-nuevas-marcas-210670.html)]. *El Mercado de la Cerveza Atrae Nuevas Marcas.*

17. DIARIO ULTIMAS NOTICIAS. [[www.ultimasnoticias.com/noticias/7523](http://www.ultimasnoticias.com/noticias/7523)]. ***La Primera Cervecería está en un convento.***
18. EL TIEMPO. (2011). [[www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/86826-azende-lanza-zhumir-pink-xocolatl](http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/86826-azende-lanza-zhumir-pink-xocolatl)]. ***Azende lanza Zhumir Pink Xocolatl.***
19. EL UNIVERSO. [<http://especiales.eluniverso.com/capacitate/recursos>]. ***Y Continúa La “Batalla”.***
20. ESTRADA, J. (2005). ***Compañía de Cervezas Nacionales C.A. Haciendo Historia.*** Ed. Cía. de Cervezas Nacionales C.A.
21. EUROPEAN FOOD INFORMATION COUNCIL. [[www.eufic.org/article/es/artid](http://www.eufic.org/article/es/artid)]
22. EXPLORED. [[www.explored.com.ec/noticias-ecuador](http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador)] ***¿Cómo van las cervezas?***
23. INEC. [[www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article)]. ***Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.***
24. J., GUZMÁN. [[www.eluniverso.com/2004/09/19/0001/9](http://www.eluniverso.com/2004/09/19/0001/9)]. ***Cridesa fabrica los envases para las dos cerveceras en disputa legal.***
25. KOTLER, P y ARMSTRONG, G. (2003). ***Fundamentos de Marketing.*** México: Pearson Educación. 6ta. Edición.
26. LECINSKI, J. [[www.slideshare.net/neoconsulting/google](http://www.slideshare.net/neoconsulting/google)]. ***ZMOT: El Momento Cero de la Verdad.***
27. MACEK, M. [[www.zonadiet.com/bebidas/a-cerveza.htm](http://www.zonadiet.com/bebidas/a-cerveza.htm)]
28. MANAGERS MAGAZINE. [<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter>]. ***Las 5 Fuerzas de Michael Porter.***
29. MÁRQUEZ, A. [<http://es.scribd.com/doc/15485721/Niveles-del-Producto>]. ***Niveles de un producto.***
30. MARTÍNEZ, J. (2006). ***Historia de la Industria Cervecera en Colombia.*** Bogotá: Sic Editorial.
31. MORENO, A. (2008). ***Fray Jodoco Rique y Fray Pedro Gocial.*** Quito: Abya Yala
32. MORILLO, C. [[www.nibaje.com](http://www.nibaje.com)] ***¿Por qué son las botellas de cerveza de color oscuro?***
33. MOSQUERA, R. [[www.emprendedores.org.ec/tradicion49.html](http://www.emprendedores.org.ec/tradicion49.html)]. ***La Primera Fábrica de Cervecería.***
34. NESTLÉ. [[www.nestle.com.ec/institucional/historiaecuador.asp?decada=4&pag=1](http://www.nestle.com.ec/institucional/historiaecuador.asp?decada=4&pag=1)]. ***Creciendo en Calidad (1980-1900).***
35. OSORIO, S. [<http://america.infobae.com/notas/41928-Latinoamerica-tomara-mas-cerveza-en-2012->]. ***Latinoamérica tomará más cerveza en 2012.***

36. PORTER, M. (2003). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto.
37. REVISTA VIRTUAL PRO. [[www.revistavirtualpro.com/files/Ed052007.pdf](http://www.revistavirtualpro.com/files/Ed052007.pdf)]. *Breve Historia de la Cerveza*.
38. RIANOVOSTI. [<http://sp.ria.ru/economy/20111025/151283865.html>]. *Consumo de la Cerveza en el mundo puede aumentar un 7,5% hacia 2013 según investigaciones*.
39. RODRÍGUEZ, A. [[www.elcomercio.com/noticias/barriles-vivian-cepas-Milenarias](http://www.elcomercio.com/noticias/barriles-vivian-cepas-Milenarias)]. *En Dos Barriles Vivían Cepas Milenarias*.
40. SALAZAR, P. (2008). [<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2029/3/T-ESPE-019583.pdf>]. *Plan estratégico de trade marketing para la industria licorera iberoamericana ILSA S.A.*
41. SÁNCHEZ, J. (2010). *Estrategias y Planificación en Marketing*. Ediciones Pirámide.
42. SIEMBRA FUTURO. [[www.siembrafuturo.com.ec/organizadores.aspx](http://www.siembrafuturo.com.ec/organizadores.aspx)]. *Cervecería Nacional*.
43. STANTON, W., ETZEL, M. y WALKER, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill. 11ma. Edición.
44. SUMIR. [<http://www.zhumir.com/empresa.html>]. *Empresa*.
45. TERRA MÉXICO. [[www.elperiodicodemexico.com/nota.php?id=167658](http://www.elperiodicodemexico.com/nota.php?id=167658)]. *Beben cerveza 92,3 millones de consumidores*.
46. VELA, M. (2012). *Los Gustos y Sabores de la Cerveza Artesanal*. Quito: El Comercio.
47. VILLACÍS, B. [[www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view)]. *INEC presenta estadísticas de “Hábitos de los ecuatorianos – Salud y Deporte”*.
48. VILLALOBOS, J. [<http://coyunturaeconomica.com/marketing>]. *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*.